

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Tesis

**Fallas estructurales en la gestión comunicacional de  
la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía  
Nacional del Perú, 2021-2022**

Wilmer Gregorio Cardenas Quintana  
Carlos Alexander Paredes Fernandez  
Homero Servan Rodriguez

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Gerencia Pública

Lima, 2022

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

## INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A : Mg. JAIME SOBRADOS TAPIA  
Director Académico de la Escuela de Posgrado  
DE : Mg. MIGUEL ANTEZANA CORRIERI  
Asesor del Trabajo de Investigación  
ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de Trabajo de Investigación  
FECHA : Julio 2023

---

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado Asesor del Trabajo de Investigación titulado "**FALLAS ESTRUCTURALES EN LA GESTIÓN COMUNICACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN E IMAGEN DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ 2021 – 2022**", perteneciente a **Bach. CARDENAS QUINTANA WILMER GREGORIO, Bach. PAREDES FERNANDEZ CARLOS ALEXANDER y Bach. SERVAN RODRIGUEZ HOMERO**, de la **MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**; se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado **13%** de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI  NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores (Nº de palabras excluidas: **XX**) SI  NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI  NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad.

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC.

Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



---

Miguel E. Antezana Corrieri  
DNI N° 06324884

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, CARDENAS QUINTANA WILMER GREGORIO, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 09457649, egresado de la MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La Tesis titulada "FALLAS ESTRUCTURALES EN LA GESTIÓN COMUNICACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN E IMAGEN DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ 2021 – 2022", es de mi autoría, la misma que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA.
2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La Tesis es original e inédita, y no ha sido realizada, desarrollada o publicada, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicada ni presentada de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 19 de Junio de 2023.



CARDENAS QUINTANA WILMER GREGORIO  
DNI. N° 09457649



Huella

### **Arequipa**

Av. Los Incas S/N,  
José Luis Bustamante y Rivero  
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara  
(054) 412 030

### **Huancayo**

Av. San Carlos 1980  
(064) 481 430

### **Cusco**

Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collas  
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,  
carretera San Jerónimo - Saylla  
(084) 480 070

### **Lima**

Av. Alfredo Mendiola 5210, Los Olivos  
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores  
(01) 213 2760

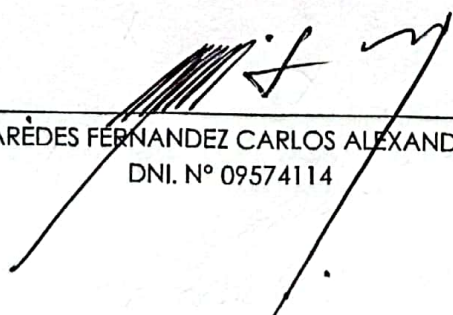
## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, PAREDES FERNANDEZ CARLOS ALEXANDER, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 09574114, egresado de la MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La Tesis titulada "FALLAS ESTRUCTURALES EN LA GESTIÓN COMUNICACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN E IMAGEN DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ 2021 – 2022", es de mi autoría, la misma que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA.
2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La Tesis es original e inédita, y no ha sido realizada, desarrollada o publicada, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicada ni presentada de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 19 de Junio de 2023.

  
\_\_\_\_\_  
PAREDES FERNANDEZ CARLOS ALEXANDER  
DNI. N° 09574114



Huella

**Arequipa**

Av. Los Incas S/N,  
José Luis Bustamante y Rivero  
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara  
(054) 412 030

**Huancayo**

Av. San Carlos 1980  
(064) 481 430

**Cusco**

Urb. Manuel Prado - Loto B, N° 7 Av. Collasuyo  
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,  
carretera San Jerónimo - Saylla  
(084) 480 070

**Lima**

Av. Alfredo Mendicola 520, Los Olivos  
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores  
(01) 213 2760

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, SERVAN RODRIGUEZ HOMERO, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 08337493, egresado de la MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La Tesis titulada "FALLAS ESTRUCTURALES EN LA GESTIÓN COMUNICACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN E IMAGEN DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ 2021 – 2022", es de mi autoría, la misma que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA.
2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La Tesis es original e inédita, y no ha sido realizada, desarrollada o publicada, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicada ni presentada de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.



SERVAN RODRIGUEZ HOMERO  
DNI. N° 08337493

Lima, 19 de Junio de 2023.



Huella

---

**Arequipa**

Av. Los Incas S/N,  
José Luis Bustamante y Rivero  
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara  
(054) 412 030

**Huancayo**

Av. San Carlos 1980  
(064) 481 430

**Cusco**

Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuyo  
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,  
carretera San Jerónimo - Saylla  
(084) 480 070

**Lima**

Av. Alfredo Mendiolá 5210, Los Olivos  
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores  
(01) 213 2760

---

# Fallas estructurales en la gestión comunicacional de la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú 2021 – 2022

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

13%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

---

## FUENTES PRIMARIAS

---

1

[www.scielo.org.co](http://www.scielo.org.co)

Fuente de Internet

8%

---

2

[www.eumed.net](http://www.eumed.net)

Fuente de Internet

5%

---

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 3%

Excluir bibliografía

Apagado

**Asesor**

Mg. Miguel Eduardo Antezana Corrieri



### **Dedicatoria**

A nuestro Dios, por permitirnos transitar con éxito por esta excelente universidad.

A nuestros padres, por ser el soporte de nuestras vidas.

A nuestra familia, por haber soportado nuestras debilidades, consecuencia de la labor académica.

### **Agradecimiento**

A nuestros maestros por mostrarnos la Luz y por entregarnos “La Moneda de Caronte” que nos ayudaran en el tránsito y en la trascendencia de nuestras vidas, más allá de nuestra existencia.

## Índice

Asesor .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Índice.....	v
Índice de Tablas .....	viii
Resumen.....	ix
Capítulo I Planteamiento del Problema .....	13
1.1. Planteamiento y formulación del problema.....	13
1.1.1 Planteamiento del problema .....	13
1.1.2 Formulación del problema .....	14
A. Problema General .....	14
B. Problemas Específicos .....	14
1.2. Determinación de objetivos .....	15
1.2.1. Objetivo general.....	15
1.2.2. Objetivos Específicos.....	15
1.3. Justificación e importancia del estudio .....	15
1.3.1. Justificación .....	15
1.3.2. Importancia .....	16
1.4. Limitaciones .....	17
Capítulo II Marco Teórico .....	18
2.1. Antecedentes de la investigación .....	18
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	18
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	21
2.2. Bases teóricas .....	23
2.2.1. Gestión .....	23
2.2.2. Comunicación .....	23
A. Aportes de la comunicación .....	25
B. Comunicación interna.....	26
C. Comunicación externa.....	26
D. Comunicación operativa .....	27
E. Comunicación estratégica .....	27
2.2.3. Estrategia.....	28

2.2.4.	Tipos de estrategia .....	35
2.2.5.	Gestión estratégica de la comunicación .....	39
	A. Gestión de la Comunicación.....	42
	B. Gestión estratégica y articulada. ....	43
	C. Gestión por objetivos.....	44
2.2.6.	Planeación estratégica.....	45
	A. Desarrollo del Plan Estratégico .....	45
	B. Estrategia corporativa .....	46
2.2.7.	Dirección de comunicación e imagen de la PNP (DIRCII) .....	47
2.3.	Definición de términos básicos.....	52
Capítulo III	Hipótesis y Variables.....	57
3.1.	Hipótesis.....	57
	3.1.1. Hipótesis General .....	57
	3.1.2. Hipótesis Especificas .....	57
3.2.	Operacionalización de las variables .....	57
	3.2.1. Variable Independiente .....	57
	3.2.2. Variable Dependiente .....	58
Capítulo IV	Metodología de Estudio .....	59
4.1.	Enfoque, Diseño, Método, Tipo o alcance de investigación .....	59
	4.1.1. Enfoque de la investigación .....	59
	4.1.2. Diseño de la investigación .....	59
	4.1.3. Método de la investigación .....	59
	4.1.4. Tipo de investigación .....	60
	4.1.5. Alcance de la investigación.....	61
4.2.	Población y muestra .....	61
	4.2.1. Población.....	61
	4.2.2. Muestra.....	61
4.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	62
4.4.	Técnicas de análisis de datos .....	63
Capítulo V	Resultados y Discusión .....	64
5.1.	Resultados y análisis.....	64
	5.1.1. Falta de uniformidad en las estrategias comunicacionales aplicadas por los DIRCOM. ....	64

5.1.2.	Inexistencia de un Plan Estratégico Comunicacional .....	65
5.1.3.	Instrumentos de gestión comunicacional .....	65
5.1.4.	Ausencia de perfil .....	66
5.1.5.	Falta de sostenibilidad en la gestión de la DIRCII, alta rotación de personal .....	67
5.1.6.	Comunicación interna .....	67
5.1.7.	Estructura funcional orgánica .....	68
5.2.	Discusión de resultados .....	68
	Conclusiones.....	72
	Recomendaciones.....	74
	Referencias Bibliográficas .....	76
	Anexos .....	85
	Anexo 1: Guía de Preguntas.....	85

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Evolución histórica de la definición conceptual de estrategia .....	29
<b>Tabla 2</b> Dimensiones de la categoría estrategia .....	39
<b>Tabla 3</b> Matriz de operacionalización.....	58

## Resumen

En el primer Capítulo - Planteamiento del Problema, identificamos con claridad las debilidades existentes en la DIRCII PNP que tienen que ver con el trabajo comunicacional que viene desarrollando su personal, identificando cual es el problema general, para que, a partir de ello, se plantee el objetivo de la investigación.

Seguidamente, en el segundo Capítulo desarrollamos el marco teórico, que se trata de investigaciones que guardan relación con la investigación que se lleva a cabo, antecedentes de carácter internacional y nacional, cuyas conclusiones se han tomado como referencia en la etapa de discusión de resultados; así mismo se ha desarrollado conceptos como Comunicación estratégica, gestión estratégica de la comunicación y otros que guardan relación con el objeto de estudio.

El Capítulo III, plantea como Hipótesis que “No existe una gestión comunicacional desde el punto de vista estratégico en la Dirección de Comunicación e Imagen de la PNP”; seguidamente, señalamos que la metodología de estudio se basa en una investigación de enfoque cualitativo, de tipo básico, de diseño fenomenológico; consecuentemente, se realizó una entrevista semiestructurada a profundidad, analizando a detalle el marco normativo e instrumentos de gestión de los cuales se sirve el personal de la DIRCII para el ejercicio de sus funciones.

Dentro de las principales conclusiones señalamos que no existe una estrategia comunicacional que defina la política comunicacional de la DIRCII; así mismo, la gestión de la política comunicacional durante el periodo sujeto a investigación no ha sido sostenible y queda demostrado que no existe un perfil del personal policial, lo que no permite una adecuada gestión de la crisis comunicacional.

**Palabras clave:** Estrategia comunicacional, gestión comunicacional, instrumentos de gestión, perfiles de puesto, productos comunicacionales.

## **Abstract**

In the first Chapter - Statement of the Problem, we clearly identify the existing weaknesses in the DIRCII PNP that have to do with the communicational work being developed by its personnel, identifying the general problem, so that, based on this, the objective of the research is established.

Then, in the second chapter we develop the theoretical framework, which is about research related to the research being carried out, international and national antecedents, whose conclusions have been taken as a reference in the results discussion stage; likewise, concepts such as strategic communication, strategic management of communication and others related to the object of study have been developed.

Chapter III, states as Hypothesis that "There is no communication management from the strategic point of view in the Communication and Image Directorate of the PNP"; then, we point out that the study methodology is based on a qualitative approach research, of a basic type, of a phenomenological nature; consequently, a semistructured in-depth interview was conducted, analyzing in detail the regulatory framework and management instruments used by the DIRCII personnel to perform their functions.

Among the main conclusions we point out that there is no communication strategy that defines the DIRCII's communication policy; likewise, the management of the communication policy during the period under investigation has not been sustainable and it is demonstrated that there is no profile of the police personnel, which does not allow an adequate management of the communication crisis.

**Keywords:** Communication strategy, communication management, management tools, job profiles, communication products.



## Introducción

Las organizaciones a lo largo de los años tienden a generar estrategias a fin de gestionar la comunicación de la entidad desde dos ámbitos muy importantes: la comunicación externa e interna; la comunicación externa, implica una serie de lineamientos, mecanismos, e instrumentos que permitan socializar el contenido de las actividades, funciones y tareas, siempre enfocadas en los objetivos estratégicos de la institución.

En segunda instancia, y no menos importante es la estrategia de la gestión de la comunicación con su público interno, de forma tal que sus integrantes internalicen cual es el enfoque de la organización o entidad pública; así mismo, señalar el derrotero o la visión en prospectiva de la entidad a través de los respectivos planes, directivas u otros instrumentos, articulados al uso adecuado de las diversas plataformas digitales.

El presente trabajo de investigación, busca identificar como fue la estrategia de la gestión comunicacional de la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú, para lo cual se planteó como objetivo de investigación “determinar los principios sobre los cuales se ejecuta la estrategia de la gestión comunicacional de la Dirección de Comunicación e Imagen de la PNP”.

Se han revisado diversas investigaciones con enfoques similares al planteamiento realizado por los investigadores, tomándose como referencia tesis formuladas a nivel internacional y a nivel nacional, con la misma metodología de estudio y propósitos u objetivos que nos acercan a los mismos objetivos; consecuentemente, fortalecemos la investigación con bases teóricas cuyos autores aportan significativa y sustancialmente conceptos que se desarrollan intrínsecamente con la **Comunicación** a nivel de gestión estratégica y gestión comunicacional.

El método de investigación es de corte cualitativo dado su enfoque paradigmático, de diseño fenomenológico, cuyo propósito principal es explorar, describir y

comprender las experiencias respecto a un fenómeno en estudio, investigación de tipo básico; se ha utilizado como técnica de recolección de datos la entrevista en profundidad, información sujeta a contrastación a través del proceso de triangulación y análisis documental.

Los capítulos han sido elaborados conforme al rigor metodológico dispuesto por la Universidad, concluyendo que no existe una estrategia comunicacional que direcciona o defina la política comunicacional de la DIRCII PNP, consecuentemente, no existe una relación significativa entre la estrategia de la comunicación y la gestión comunicacional, no existen instrumentos de gestión comunicacional que materialicen los diversos instrumentos comunicacionales de forma adecuada; y por último, se ha evidenciado una inadecuada comunicación interna, que afecta el clima laboral, dificultando la comunicación transversal entre y hacia las Oficinas de Comunicación e Imagen a nivel nacional.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del Problema**

#### **1.1. Planteamiento y formulación del problema**

##### **1.1.1 Planteamiento del problema**

La imagen corporativa de las entidades, en un mundo moderno y globalizado, utilizan como principal herramienta informativa las diversas plataformas comunicacionales existentes en el mercado, a fin de hacer sostenible su política comunicacional que logre materializar los objetivos de la entidad; consecuentemente, generan diversas estrategias que tienden a posicionar a la entidad frente a otras de similar función o actividad.

Bajo esta premisa, la Policía Nacional del Perú, a través de la Dirección de Comunicación e Imagen de la PNP (en adelante DIRCII), requiere de instrumentos de gestión estratégica que, en un corto, mediano y largo plazo, hagan sostenible la política comunicacional de la institución. Es así que el Art. 89 del Reglamento de la ley de la PNP Ley 1267, describe que una de las funciones de la DIRCII es la de “planificar, formular, ejecutar y controlar las actividades de comunicación e imagen de la PNP...en el marco del Plan Estratégico de la PNP, aprobado con el COMGEN y los lineamientos dictados por el MININTER”,

Así mismo, está encargada de “dirigir, coordinar y ejecutar el Plan de Estrategia Publicitaria del Mininter, en la parte que le corresponde a la PNP”; no obstante, consideramos que una de las funciones más resaltantes en política comunicacional es la de “diseñar y proponer las estrategias para posesionar y fortalecer la imagen de la PNP, a través de los medios de comunicación, la página web y las redes sociales a fin de mantener informado a la población”. En tal sentido, como es de verse, para el cumplimiento

de las funciones de la DIRCII, un aspecto muy importante para el cumplimiento de sus funciones es la de planificar, siguiendo los lineamientos contenidos en sí mismo.

Por último, toda organización que tenga como visión lograr el liderazgo dentro de las entidades públicas, requiere de la continuidad de sus políticas de comunicación a través de la gestión permanente, por lo que debe de existir una mínima rotación de personal, hecho que es diametralmente opuesto en el cargo de Director de Comunicación e Imagen de la PNP, toda vez que en estos últimos tiempos, los cambios de Jefe DIRCII obedecen a un cargo de confianza del Comandante General; sumado ello a la carencia de perfiles de puesto que permitan una adecuada actuación efectiva y eficaz en las labores creativas e innovadoras que se requiere, a fin de lograr alcanzar los objetivos deseados.

### **1.1.2 Formulación del problema**

#### **A. Problema General**

¿Cuáles fueron los pilares de la gestión comunicacional de la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú, durante los años 2021 y 2022?

#### **B. Problemas Específicos**

##### **P.E. 1**

¿Cómo fue ejecutada la estrategia comunicacional de la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú durante los años 2021 y 2022?

##### **P.E. 2**

¿Cuáles fueron los instrumentos de gestión comunicacional de la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú durante los años 2021 y 2022?

##### **P.E.3**

¿Cuáles fueron las externalidades de la gestión comunicacional en la Dirección de Comunicación e Imagen

de la Policía Nacional del Perú durante el año 2021 y 2022?

## **1.2. Determinación de objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Determinar los principios sobre los cuales se ejecuta la estrategia de la gestión comunicacional de la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú, durante los años 2021 y 2022.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

#### **O.E. 1**

Establecer cuál fue la estrategia comunicacional de la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú durante los años 2021 y 2022.

#### **O.E. 2**

Revisar cuáles fueron los instrumentos de gestión comunicacional de la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú durante los años 2021 y 2022.

#### **O.E.3**

Identificar las externalidades de la gestión comunicacional en la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú durante el año 2021 y 2022.

## **1.3. Justificación e importancia del estudio**

### **1.3.1. Justificación**

La Policía Nacional del Perú, entidad pública e institución tutelar del estado, tiene la responsabilidad social de informar de forma adecuada, los logros y cumplimientos de los objetivos estratégicos trazados para el cumplimiento de los fines institucionales y constitucionales debidamente establecidos en las normas; consecuentemente, a fin de mejorar los mecanismos de comunicación con su público interno y externo, requiere gestionar de forma adecuada la comunicación a fin de mejorar la imagen de la Policía Nacional.

La estrategia comunicacional debe tomar en consideración el mejor uso de los instrumentos de comunicación existentes como: redes sociales, uso de tecnología multimedia (streaming) multiplataforma radial, página web, alianzas estratégicas con los medios de comunicación, etc.; en tal sentido, tomando en consideración que la DIRCII PNP, es la unidad orgánica encargada de dirigir, coordinar, ejecutar y controlar las políticas de comunicación social en la PNP, se requiere identificar con claridad las debilidades existentes en materia comunicacional, con la finalidad de obtener los niveles máximos de aceptabilidad y confianza de la población.

Los mecanismos de comunicación de las organizaciones públicas, en los últimos tiempos no han sido sostenibles, puesto que los permanentes cambios de los responsables de las entidades públicas (ministros, directores generales, jefes de gabinete) han afectado significativamente la permanencia del Director de Comunicación e Imagen en todos sus niveles; consecuentemente la PNP no ha sido ajena a ello, por cuanto, esta falta de sostenibilidad de su política comunicacional ha significado una alta rotación y cambio de los Directores de Comunicación, lo que no ha permitido cumplir con los objetivos señalados; sumado ello, el cargo de Director en la actualidad es un cargo de confianza.

### **1.3.2. Importancia**

En un contexto complejo en el cual vive la sociedad peruana, con conflictos de interés entre los poderes del Estado y el escrutinio de los medios, se hace necesario fortalecer la comunicación de la Dirección de Comunicación e Imagen de la PNP, a fin de alcanzar las metas institucionales en materia de comunicación e imagen, para lo cual es necesario conocer los problemas y debilidades de la gestión comunicacional de la DIRCII PNP.

#### **1.4. Limitaciones**

La principal limitación fue el tiempo necesario para el desarrollo de la investigación, en vista de que se comparte el tiempo de trabajo y la familia con el desarrollo de la investigación.

Salvo pocas investigaciones realizadas en el contexto nacional, no existe a la fecha material bibliográfico específico que plantee propuestas estratégicas sobre cómo llegar de la mejor manera al público objetivo, por lo que se indagó en diferentes fuentes para presentar una investigación sólida.

A pesar de ser la DIRCII PNP, el eje de las comunicaciones policiales a nivel nacional, no fue posible obtener información directa de las diferentes sedes a nivel nacional.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

Gamarra (2019), en su tesis “Gestión de la Comunicación interna en las Institucionales Policiales”, formulado por la Policía Turística de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, plantea como objetivo analizar la gestión de la comunicación interna de la Policía Turística; el trabajo de investigación utiliza la entrevista, encuesta y análisis de contenido, por cuyo motivo como resultado de la investigación elabora un Plan de Relaciones Públicas para fortalecer los canales de comunicación interna, por medio de una adecuada gestión estratégica, generando consecuentemente un alto impacto en su aplicación; el trabajo de investigación tiene relevada importancia puesto que una gestión adecuada de la política comunicacional, es consciente que la comunicación interna en las instituciones policiales van a permitir una generación de cambios innovadores que contribuyan a mejorar la imagen para con la sociedad.

De Lorenzo (2014), en su tesis “Comunicación Estratégica vs Estrategia de la Comunicación, las dos caras de una misma moneda” formulado en la Universidad Rey Juan Carlos, España; cuyo objetivo tiende a discernir y delimitar las principales diferencias, así como elementos comunes de dos conceptos tan etéreos e intrínsecamente relacionados y se hace análisis de contenido entre estos dos conceptos en su contexto situacional; la metodología aplicada es el método panorámico, analizando y buscando literatura en la definición de los conceptos anteriormente señalados, ejemplarizando situaciones prácticas que faciliten su comprensión. La conclusión a la que arriba el investigador, es que la estrategia de la comunicación y la comunicación estratégica son dos elementos de una misma moneda, las mismas que deben de



ser valoradas tanto desde una visión macro como micro, siendo las características principales que la estrategia de comunicación es genérica en el tiempo, y la comunicación estratégica es concreta, tangible, medible y actual, mejor definidos través de herramientas identificadas claramente.

Casares (2016), presenta su Tesis para la Universidad Central del Ecuador y plantea el diseño de un plan de comunicación, como una herramienta que permitirá mejorar la comunicación dentro de las dependencias ya sean públicas o privadas, debiéndose implementar lineamientos que proyecten el uso efectivo de estos; contribuyendo así mismo, al desarrollo de la comunicación, como un proceso fundamental y sistemático que inspira a las personas a proyectar un método adecuado para llevar a cabo los procesos internos y presentar una imagen de calidad; la metodología utilizada para el presente trabajo de investigación son las encuestas y las entrevistas; la investigación tiene como objetivo crear un plan de comunicación con el fin de mejorar la organización examinando a la Policía Nacional y sus dependencias, como la Policía Judicial del DMQ, que es una entidad sin un plan de comunicación; y, por lo tanto, emplea personal de rango policial para realizar la comunicación social, tarea sin ninguna formación técnica.

Torres (2020), en su tesis “Diseño de una estrategia de comunicación para posicionar el Centro de Capacitación Corazonando Lideres, empresa de preparación para postulantes a las Fuerzas de Seguridad Nacional con presencia en 12 ciudades del Ecuador”, refiere que se requiere algunas características como sabiduría, investigación, creatividad, innovación, especialmente planes. Siendo el caso que, los objetivos de gestión asociados con tácticas y comportamientos de comunicación, garantiza el éxito de la empresa. Esta investigación se basa en el contexto de las empresas, donde se encuentra la empresa cuya sede es la

localidad de Iquitos y sus 12 sucursales en todo el país. El propósito de este estudio es diseñar un plan de comunicación estratégica que ayude a posicionar y mejorar la trayectoria. En el estudio se aplica un diseño cualitativo, que es un análisis intensivo de los datos obtenidos, aplicando métodos de recopilación de datos, los investigadores anteriores están escuchando al líder sin escuchar la comunicación interna y externa.

Cubillan (2014), en su tesis “Estrategias de comunicación para los funcionarios policiales en el departamento de operaciones policiales del centro de coordinación Carabobo de la policía bolivariana” formulado para la Universidad de Carabobo, en Valencia-Venezuela, propone desarrollar estrategias de comunicación para uso del Departamento de Operaciones Policiales del Centro de Coordinación Carabobo de la Policía Nacional Bolivariana. Se trata de un estudio aplicado, de nivel documental, monotexto y descriptivo, en el contexto del diseño de campo. La población fue veinte (20) funcionarios de la División de Operaciones Policiales del Centro de Coordinación Carabobo de la Policía Nacional de Bolívar. Los métodos y herramientas utilizados en la recogida de datos son una encuesta elaborada en forma de cuestionario cerrado sobre comunicación y satisfacción laboral. Por lo tanto, se propusieron estrategias de comunicación para los policías del Departamento de Operaciones Policiales del Centro de Coordinación Carabobo de la Policía Nacional Bolivariana, y se concluyó que en la policía coexisten diferentes formas de pensamiento, relaciones y relaciones, es decir, el departamento comunica que la gestión es de especial importancia, ya que incluye profesionales en el campo de la comunicación social, las relaciones públicas y las relaciones humanas; Asimismo, la cultura organizacional es parte esencial de la comunicación interna, lo que conduce a la optimización de los recursos, la armonía en la organización, la cooperación entre los

miembros, el conocimiento cognitivo y la creación de soluciones viables, lo que conduce a la satisfacción laboral.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Callirgos (2018), en su tesis “La motivación y el desempeño laboral en la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú, 2016” para la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo (Lima, Perú), tiene como objeto determinar como la motivación se relaciona con el desempeño laboral de la DIRCIMA PNP; es una investigación cuantitativa, diseño no experimental, básico, correlacional; cuya población es 377 efectivos de la PNP, se realizó una muestra de 199 efectivos para la recolección de datos-cuestionario; concluyendo que la motivación se relaciona positiva y significativa con el desempeño laboral.

Chávez-Arroyo (2020), en su tesis “Gestión de la identidad y su relación con la comunicación e imagen organizacional de la Policía Nacional del Perú”, formulado para la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (Lima, Perú) tiene como objetivo determinar si la gestión de la identidad y la administración de sus activos intangibles, influyen en la comunicación institucional y la imagen generada por la PNP; es una investigación de diseño no experimental, de tipo explicativo discrecional, enfoque cualitativo, con una muestra de 200 efectivos policiales, cuyo instrumento de recolección fue la entrevista; las conclusiones a las que arribó fue que la ausencia de una gestión profesional de la comunicación en la PNP y la poca enseñanza de temas de comunicación en la escuela de oficiales y suboficiales, influyen inversamente en el manejo de la identidad e imagen de la institución.

Villavicencio (2016) en su tesis “Implementación de medidas de comunicación externa de la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú, durante el año 2014” formulado para la Pontificia Universidad Católica del Perú (Lima, Perú); tiene como objetivo comprender la comunicación externa de la

DIRCIMA PNP, tiene como diseño metodológico la revisión de literatura y documentos de gestión normativo de la DIRCIMA PNP, con una muestra de 6 policías, cuyo instrumento de recolección fue la entrevista al personal responsable de las oficinas de la DIRCIMA PNP, cuya conclusión más significativa es que la PNP no establece reglas y procedimientos para el adecuado mantenimiento y operación de los sistemas de información y comunicación, debido a que el sistema no autoriza a ningún ejecutivo publicar sus acciones.

Orihuela (2018), en la tesis “Comunicación Estratégica e Imagen Institucional de una Organización Gubernamental ante un Público Externo, Lima 2018”, formulado para la Sección de Posgrado de la Universidad San Martín de Porres en Lima, Perú; tiene como objetivo identificar cómo la comunicación estratégica afecta la imagen corporativa, de diseño no experimental, interpretación cuantitativa, enfoque horizontal, tipo aplicativo y de grado correlacional; Se trabajó sobre una muestra de 365 unidades de análisis de fans en una página de Facebook PNP, utilizando firmas y encuestas como técnicas de recolección de datos; concluyendo que existe una relación estadísticamente significativa entre la comunicación estratégica y la imagen institucional, simbiosis corporativa y autoimagen; táctica y autoimagen intencional; asimismo, no existe una relación significativa entre estrategia e imagen pública, táctica e imagen pública, todas ellas relacionadas con una fan page de la PNP.

Ríos (2020), en su tesis “La imagen institucional de la PNP a través de la red social Facebook por la crisis sanitaria” para optar el grado de bachiller para la Universidad San Martín de Porres, Lima Perú, analiza como la PNP a través de su fan page en Facebook, se logró posesionar de forma efectiva en el cerebro de los pobladores de Lima durante la crisis sanitaria, planteándose el objetivo de evaluar la percepción de la imagen de la PNP a través de las redes

sociales en la ciudad de Lima Metropolitana; es una investigación de corte cualitativo, analizando a profundidad los contenidos temáticos de diversos autores sobre la materia, concluyendo que la percepción de la PNP a través de Facebook es efectiva, logrando un impacto positivo, en especial por los post de humor memes que se comparten en dicha red y que se refleja a su vez en los comentarios que se generan como parte de la interacción de su público objetivo.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gestión**

Chiavenato (2017), refiere que la gestión es la ejecución de acciones encaminadas a la obtención de un resultado concreto de la forma más eficaz y económica posible.

Para Martínez (2022), gestión es un conjunto de acciones, procedimientos, proyectos, resolución de conflictos, etc., que se deben realizar para lograr un objetivo específico. Westreicher (2020), refiere que la gestión es una serie de pasos y acciones tomadas para lograr un objetivo específico.

### **2.2.2. Comunicación**

Martín (2010), explica que la comunicación es esencial en toda organización moderna puesto que el futuro de la entidad depende de cómo la empresa difunda la imagen tanto para su público interno como su público objetivo externo; y al mismo tiempo, señala que “por un lado los DIRCOM son mediadores entre la cúpula de las empresas e instituciones y sus empleados y entre la institución en su conjunto y los públicos objetivos externos a los que dirigen sus bienes, servicios e ideas” (p.160). No obstante, especifica con exactitud que:

(...) de la política comunicativa de una organización y sus objetivos, desarrollando, asimismo, de forma didáctica y precisa,

la manera en que se lleva a cabo un Plan o Estrategia de Comunicación, así como la elaboración de un Plan de Crisis, dos actividades especialmente importantes en el buen desempeño de una DIRCOM. (p.162)

Por su parte Ramos et al. (2017) refieren que:

Planificar las comunicaciones: significa que el director del Proyecto tiene que determinar un plan para gestionar las comunicaciones, con un enfoque adecuado para cubrir las necesidades y requisitos de información entre todos los actores interesados. Qué por intermedio del plan de gestión de las comunicaciones: el director del Proyecto desarrollará el plan de gestión de las comunicaciones y este, es un plan subsidiario del plan de dirección del Proyecto y describe la forma en que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones. Los resultados se plasman en el plan de gestión de las comunicaciones del Proyecto (p.60)

Hay que destacar que, tener un plan permite abordar el problema de modo neutro y constructivo, preparando a los miembros de la empresa a mantener la cabeza fría frente a un evento de crisis.

Yarlequé-Jaime (2015) señala que, “una vez explicado el carácter estratégico de la comunicación, podemos pasar al trabajo administrativo (p.74). El término se refiere a la gestión o manejo eficaz de un problema para lograr una meta, Por ello, Morales (2006) indica que “la gestión, en todos sus ámbitos, implica aprovechar todos los recursos a su alcance, de un modo racional, rentable y con criterio” (p.35). Por lo tanto, la gestión está relacionada con la estrategia; es decir, acciones específicas que ayudan a lograr las metas establecidas; consecuentemente, resulta importante medir la estrategia de la comunicación, en vista que Pérez et al. (2014) evidencia, de qué manera la comunicación

es de vital importancia en el desarrollo de la entidad, sirviendo para sus propios fines, sin afectar de sobre manera la crisis que se puede presentar.

Berceruelo y Equipo de Estudio de Comunicación (2016) recalca también sobre la Comunicación Empresarial dentro del mundo corporativo, donde explica que existen más externalidades que hacen que el cuerpo de la empresa sea más pequeño; no obstante, cuando se refiere a la estrategia y la táctica, ambas son parte de la comunicación, pero una antecede a la otra, puesto que la estrategia en comunicación consiste en:

Decidir cuáles son las acciones idóneas para alcanzar unos objetivos determinados, los públicos a los que se dirigirán esas acciones, los mensajes más adecuados para esa audiencia específica y los instrumentos o herramientas más útiles para conseguir trasladar esos mensajes. Una estrategia debe ser capaz de determinar si es necesario ser proactivo o si es conveniente mantener una actitud reactiva, evitando que una reacción comunicativa desmesurada, avive el fuego que se pretende aplacar (p.62).

Consecuentemente, de esto se desprende que no hay una estrategia en general; existe una estrategia para cada fin u objetivo general y una vez escogida la estrategia, posterior a ello se define la táctica a emplear, a fin de cumplir los objetivos específicos para tal fin.

#### A. Aportes de la comunicación

El desarrollo de las estrategias de la comunicación se define como el conjunto de decisiones y prioridades establecidas tras el análisis y el diagnóstico, en función de las herramientas de comunicación disponibles. Es a la vez el análisis, la decisión, la intención y una estratagema, donde

se valora la información disponible sobre el contenido o entidad objeto de comunicación, como sobre los potenciales sujetos receptores de dicha información, priorizando objetivos, estableciendo decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o herramientas de comunicación (De Lorenzo, 2014).

#### B. Comunicación interna

Coral, señala que la comunicación interna se refiere a un proceso de interacción mediante el cual las personas intercambian información, dicha comunicación se traslada a las organizaciones donde se convierte en un elemento transversal en el que participan y se entrelazan cada uno de los miembros (Bermúdez, 2016).

La comunicación interna es definida como el conjunto de procesos comunicativos realizados al interior de la organización, que buscan la máxima eficiencia en la comprensión de los mensajes y tareas entre los miembros de la organización, y la búsqueda de implicación de los mismos, a través de la construcción de una sólida cultura corporativa (Bendezú, 2016).

#### C. Comunicación externa

La comunicación externa es relevante, tanto en los seres humanos como en las organizaciones, debido a que ambos utilizan esta herramienta para alcanzar sus objetivos y metas, explicando que todo comunicado en una organización influye en su imagen, generando beneficios y cautivando a su público, a través del posicionamiento. Por lo que, la comunicación externa significa mantener y renovar día a día las relaciones con el público (Vargas, 2019)



D. Comunicación operativa

La comunicación operativa comprende el flujo de información creado para transmitir aspectos relacionados con el funcionamiento de la organización y que corresponden a mensajes relacionados con instrucciones y sugerencias entre directivos y subordinados mediante la comunicación ascendente o descendente y los intercambios entre unidades, divisiones o individuos del mismo nivel jerárquico a nivel de comunicación horizontal (Bendezú, 2016).

E. Comunicación estratégica

De Lorenzo (2014) señala que en EEUU, el Pentágono define este proceso estratégico como “el esfuerzo conjunto por parte del gobierno de los Estados Unidos por entender y centrar sus objetivos sobre los públicos clave para crear, fortalecer o mantener condiciones favorables para el avance de los intereses, políticas y objetivos del gobierno americano, a través del uso de programas coordinados, agendas, mensajes y productos, todo ello sincronizado con las acciones de todos los instrumentos de poder nacional”.

De la misma manera, dicho autor señala que:

Desde una aplicación comercial, la Comunicación Estratégica se podría entender como el proceso de alineación de la comunicación con la estrategia global de la compañía, cuya finalidad última sería la mejora de su posicionamiento estratégico. La gestión de la Comunicación Estratégica podría definirse como la planificación sistemática de la corriente de información, de la comunicación, del funcionamiento y desarrollo de los medios y del cuidado de la imagen en una proyección a largo plazo. Consiste en transmitir mensajes específicos a través de los medios más adecuados a unas audiencias concretas y en el momento

óptimo, para ayudar a obtener el efecto deseado de manera prolongada en el tiempo. (p. 9).

### **2.2.3. Estrategia**

Estrategia tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a *ejército*, y “agein”, que significa *guía*; la palabra “strategos” hacía alusión a “estratega”, que también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. (Contreras, 2013).

El concepto de estrategia a menudo comienza con una visión de cómo la empresa quiere ser vista o, de hecho, cómo quiere verse a sí misma. En otras palabras, la estrategia habla acerca de lo que una empresa tiene la intención de hacer y, quizás más importante aún, lo que se propone no hacer (Lukac & Frazier, 2012).

Heller y Darling (2011), señalan que la estrategia es un elemento esencial dentro de un sistema, porque es capaz para describir la situación actual de la empresa y realizar proyecciones sólidas sobre su futuro. El fundamento esencial para poder establecer los propósitos futuros, a juicio de estos autores, es saber cómo se encuentra la empresa en la actualidad, diagnosticar con qué se cuenta para entonces entrar a proyectar lo que se espera llegar a ser y cómo lograrlo. Dicho de otra forma, es definir la visión y la misión de la empresa, aspectos importantes dentro de la planeación estratégica de la organización.

Para Maquiavelo, la estrategia del engaño es lícita ya sea para atacar o para defenderse (Citado en Pérez, 2011). Por eso es necesario tener la suficiente precaución para no caer en la trampa del enemigo y poder visualizar oportunamente todas aquellas posibles situaciones que, a la postre, pueden dejar frustradas o sin efecto las metas u objetivos que se hayan planteado.

Un ejemplo claro de la estrategia lo demostró el General Aníbal, al tratar de decidir dónde combatiría a los romanos (segunda guerra Púnica), Vasconcellos (2001), señala que la estrategia es decidir dónde, cuándo y cómo enfrentar al enemigo. Decidir entre diferentes opciones es un dilema que sólo se discurre cuando se es capaz de analizar cada situación y tratar de establecer los beneficios que sobrevendrán de esa decisión.

Sun Tzu explica, con relación al concepto de estrategia, que la milicia es un Tao de engaños (Tzu, 2009):

De modo que cuando seas capaz, muestra incapacidad. Cuando seas activo, muestras inactividad. Cuando estés cerca, haz creer que estás lejos. Cuando estés lejos, haz creer que estás cerca. De modo que cuando el enemigo busque ventajas, lo atraerás. Cuando se halle confundido, lo conquistarás. Cuando tenga consistencia, prepárate a enfrentarte a él. Cuando sea fuerte, evítalo. Cuando esté airado, acósalo. Atácale cuando no esté preparado. Surge allí donde no te espere. (p. 4).

A continuación, se expone una tabla sobre definiciones de estrategia elaborada por Castellanos y Castellanos (2014):

**Tabla 1**

*Evolución histórica de la definición conceptual de estrategia*

Autor	Definición
Drucker (1954)	"La estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?"
Chandler Jr. (1962)	"Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas".
Andrews (1962)	"La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la

	empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”.
Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965)	"La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”.
Schendel y Hatten (1972)	"La estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno”.
Tabatoni y Jarniou (1975)	“El conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”.
Ansoff (1976)	“La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”.
Steiner y Miner (1977)	"La estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos de la organización a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos y objetivos básicos de la organización sean alcanzados”.
Galbraith y Nathanson (1978)	"Acción específica, que normalmente va acompañada de la correspondiente asignación de recursos, para alcanzar un objetivo decidido sobre un plan estratégico”.
Hofer y Schendel (1978)	"Patrón fundamental de asignación de recursos actual y futuro e interacciones con el entorno que indica como alcanzará la organización sus objetivos”

Mintzberg (1982)	Plan: curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Pauta de acción: dirigida a derrotar a un oponente o competidor. Patrón: comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición: identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.
Hrebiniak y Joyce (1984)	"La formulación de estrategias es un proceso de decisión que centra su atención en el desarrollo de objetivos a largo plazo y en el reconocimiento de las capacidades organizativas y contingencias del entorno que influyen en su alcance".
Menguzato y Renau (1984)	"Explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de esta en el medio socioeconómico".
Argyris (1985)	"La formulación e implementación de estrategias incluye la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno de la organización, y la evaluación de sus fuerzas y debilidades".
Chaffee (1985)	"La estrategia es definida como un marco de referencia que permite a los stakeholders comprender a la organización y a su entorno. Sobre esta base, los stakeholders son motivados a comportarse y actuar de forma que produzcan los resultados favorables esperados para la organización".
Morrisey (1985)	"Aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí; entonces define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión".
Robbins (1987)	"Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soportes primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis. De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias".
Stoner (1989)	"Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias. Supone un marco temporal más largo. Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización

	hacia las actividades de alta prioridad, y es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar”.
Koontz (1991)	“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido he iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”.
Quinn (1991)	“De una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al “mariscal” a coordinar los recursos de la organización hacia una posición “única, viable”, basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes”.
Harper y Linch (1992)	“Establecer un sistema dinámico de anticipación en el que se destacan y agrupan los aspectos estratégicos diferenciadores empresariales en el marco de un entorno abierto procurando desarrollar una cultura empresarial que apoye las ventajas competitivas que la empresa tiene”.
Porter (1992)	“La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”.
Hax (1993)	“La creación de un cliente y su conservación. Misión ¿Cuál es su negocio?” (su objetivo principal)
Ohmae (1993)	“El comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor”.
Lambin (1994)	“Orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad (para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos-mercado”.
Johnso n y Scholes (1997)	“Estrategia es la orientación y el alcance de la organización a largo plazo idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados, consumidores o clientes de forma que satisfagan las expectativas de los “stakeholders”.

Thompson y Strickland (1998)	“La estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usan para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización”.
Gimbert, X. (1998)	Es el proceso de acoplamiento entre una organización y su entorno.
Burgelman, R. (2002)	Determinación de los fines y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de un curso de acción y la asignación de recursos para alcanzar dichos fines. Constituye el destino de los recursos para lograr los objetivos.

Fuente: Castellanos y Castellanos (2014)

La estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados; es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. Tal como lo afirma el autor, hablar de estrategia se puede convertir en una torre de babel en la que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie. Esto ha hecho que muchas organizaciones hayan implementado estrategias que las han empantanado y las han llevado a cometer errores graves, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales querían llegar o encaminarse (Davies, 2000).

Contreras (2013) señala que “De la mano de la estrategia surgen también una serie de conceptos afines que tienen relación; estos son: Estratega, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros, que normalmente se utilizan, pero de los cuales no se sabe cómo, ni cuándo aplicarlos. Consecuentemente, el autor señala que esto permite la existencia de literatura y artículos diversos que conceptualizan a la “...estrategia, de sus temas afines, que muchos leen, pero que al final no entienden; quedan más perplejos que cuando iniciaron la lectura; otros, no

comprenden lo que el autor quiere decir o, definitivamente, lograron hallar el documento que los sacó de la oscuridad”.

Señalando claramente que:

Otro aspecto importante y que muchos dejan de lado es el relacionado con la innovación al tratar de fijar objetivos. Debe entenderse que una estrategia no es perdurable y que la competencia de una u otra forma va a lograr permeabilizar la estructura y se sabrá lo que se está haciendo para copiar las ideas. Por eso, es necesario estar en constante movimiento en lo que tiene que ver con las ideas o pensamientos para elaborar las estrategias. (p. 156)

Algunos autores como Dandira (2012) hablan de la crisis que vive la estrategia; por ejemplo, afirma, que se viven tiempos difíciles a causa de demasiadas suposiciones que se han hecho sobre la gestión estratégica a largo plazo, y estas suposiciones no han sido correctas ya que las organizaciones han seguido enredadas en una maraña de errores. Así mismo, dicho autor señala que el tema es más interesante “...cuando que empieza a hablar de los generadores de estrategias, los estrategas, y muchos asumen que cualquiera puede serlo, que eso va a depender de las opciones u oportunidades que se presenten y que, en un momento dado, un individuo cualquiera puede convertirse en el héroe que habló en el momento preciso y sus ideas se tornaron en la salvación o en la solución del conflicto que aquejaba en el momento a la organización”. Por otro lado, también refiere que “...para ser estrategia se requiere de una serie de conocimientos previos en determinadas áreas que, aunado a la experiencia, conformarán las ideas que permitirán a la organización lograr realizar o ejecutar esas acciones que la llevarán por la senda del desarrollo corporativo y poder así posicionarse en el mercado”.



Dandira (2012) explica también que existe la creencia de que cada vez que alguien es promovido a un puesto superior, automáticamente se convierte en un estratega y esto no es verdad. Los estudios han demostrado que la mayoría de las personas que son promovidas a cargos superiores se les denomina automáticamente “estrategas”, pero este no es el caso, ya que estos llamados estrategas realmente no entienden lo que es la gestión estratégica. Un desafío importante para los estrategas es que no tienen el conocimiento acerca de qué es exactamente lo que se supone deben hacer y este vacío de saberes supone rechazos.

Además, Jackson (2011) sugiere que, implementar nuevas estrategias comerciales con éxito puede ser muy difícil y delinea que: “Me estremezco de solo pensar que muchas estrategias empresariales se diseñan cada año – encerrados en salas de juntas y salas de conferencia – y que en la realidad nunca pueden ponerse en uso” (p.61).

#### **2.2.4. Tipos de estrategia**

De Lorenzo (2014) refiere que el catedrático canadiense Henry Mintzberg, identifica cinco tipos de estrategia:

- A. Estrategia como plan:** un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de alcanzar o sobrepasar los objetivos de la compañía donde recoge de forma explícita y oficial en documentos formales conocidos como planes.
- B. Estrategia como pauta:** cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea éste deliberado o no, compone la estrategia. Definir ésta como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.

- C. Estrategia como posición:** se trata de la posición de la empresa en el mercado, la interacción entre el contexto interno y externo. Es importante considerar cuidadosamente cómo se quiere posicionar la empresa. Cómo se ve su identidad y si coincide con la idea que los interesados tienen de la compañía, Esto puede contribuir significativamente al desarrollo de una ventaja competitiva duradera. Tener en cuenta la posición estratégica ayuda en contra de los competidores y otorga a la empresa un lugar firme en el mercado, cualquier forma, competitiva o no, debe posicionar de manera favorable la empresa en su entorno.
- D. Estrategia como Perspectiva:** Los enfoques clásicos del concepto de estrategia hacen referencia a la misma como un proceso en que la dirección proyecta siempre un futuro deseado a alcanzar, en base al cuál se toman todas las decisiones necesarias en el presente, para alcanzar ese estado futuro. Así, el concepto de estrategia se define como un plan puramente racional y formal, definiéndose hacia el futuro y prescindiendo totalmente del pasado.
- E. Estrategia como Táctica:** También es una opción estratégica utilizar una táctica. Por ejemplo, una que los competidores no esperan. Las organizaciones pueden sorprender a su entorno implementando un plan que nadie vio venir. Por ejemplo, un proveedor de servicios telefónicos puede engañar a otros al ofrecer repentinamente servicios de internet y televisión digital. Eso los pone en competencia con otros proveedores potenciales de esos servicios. Es una táctica para ser más astuto que la competencia.

### **Buenas y Malas estrategias**

Rumelt (2012, citado por Abraham 2012) afirma que se presentan dos clases de estrategias: las buenas y las malas. Una buena estrategia es un plan de acción respaldado por un argumento

convinciente, una mezcla eficaz de pensamiento y ejecución. Se basa en tres elementos fundamentales: El diagnóstico (¿Qué está pasando aquí?); las políticas que orientan el plan Estratégico; y las acciones coherentes. Una mala estrategia es más que la ausencia de una buena estrategia y se define estableciendo objetivos a largo plazo y políticas o acciones a corto plazo; algunas manifestaciones de lo que es una mala estrategia, tenemos: Hacer pasar ideas superficiales como pensamientos de alto nivel, no compenetrarse con los objetivos para superar obstáculos; confundir los objetivos con las estrategias; y establecer malos objetivos estratégicos.

El autor en referencia señala así mismo que “...así como se plantean buenas estrategias, también se pueden esgrimir malas estrategias y lo interesante al final es tratar que los objetivos se planteen de tal manera que puedan ser entendidos por los encargados de establecer las políticas para que estas – estrategias– funcionen a la perfección. La relación pensamiento-ejecución debe trazarse de tal forma que haga posible acometer acciones que se soporten en estudios detallados y bien justificados”. Seguidamente refiere que “...la estrategia es un experimento en el que se va a probar una hipótesis. En contraste con el proceso anterior, una estrategia comienza con una hipótesis acerca de cuáles son los factores cruciales que se encuentran en una situación determinada y qué acciones podrían trabajar para hacerles frente”.

Contreras (2013) cita a Bakuli (2012) señalando que “...A partir de estas suposiciones educadas y comprobables, un buen pensamiento estratégico debe implicar entonces la inducción, analogía, juicio y discernimiento. Por otra parte, sugiere que una buena estrategia es un hueso duro de roer y una vez agrietada contendrá tres capas: diagnóstico, políticas de orientación y un conjunto de acciones coherentes”.

El autor señala a su vez que:

La metáfora utilizada es válida en cuanto a que ninguna estrategia es fácil de plantear, su implementación no lo será menos aún. Y a medida que se vayan planteando, irán surgiendo procesos, como los de establecer a quienes se van a dirigir y, por último, cómo se van a implementar. De tal manera que cada aspecto va a requerir, por parte de quien está haciendo esa labor, la atención máxima y el cuidado necesario para que se puedan obtener los objetivos programados. (p. 175)

Por lo tanto, en la selección de una alternativa estratégica, el gerente en realidad introduce una “apuesta”: usando sus creencias sobre el futuro al elegir el plan que mejor cumpla con los objetivos de las empresas (Farzipoor & Ajadi, 2011).

Contreras (2013) señala que

El estratega elegirá qué actividad o actividades dedicará su máximo esfuerzo y enfrentar todas las posibles adversidades u obstáculos. En realidad, es una apuesta, y esa opción a la cual le ha apostado debe ser la mejor, a su juicio y real criterio, por tanto, necesitará poner todo su empeño a fin de que pueda lograr esos objetivos. Los obstáculos que pueden surgir están relacionados con políticas del gobierno, estrategias de la competencia, decisiones de los clientes, cambios en el entorno, entre otros. Lo que sí debe tener siempre presente es que, al momento de elegir el plan, debe tener la certeza de su viabilidad y que este no obedece a un simple capricho o aspectos subjetivos, sino a un buen análisis de las perspectivas que se ofrecen, (p. 175)

## Tabla 2

### *Dimensiones de la categoría estrategia*

1. Permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios mediante la respuesta adecuada a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas (Porter, 1980, 1985, 1991).
2. Define las tareas directivas a nivel corporativo, de la unidad de negocio y funcional (Ansoff, 1965; Vancil y Lorange, 1975; Steiner y Miner, 1977; Andrews, 1980; Hax y Majluf, 1984).
3. Es un modelo de toma de decisiones coherentes, unificadoras e integradoras (Mintzberg, 1978, 1987, 1993).
4. Define la naturaleza de la contribución económica y no económica de la organización a su público objetivo (agentes del mercado) Hax y Majluf, 1996).
5. Es una expresión de la ambición estratégica de la organización (Hamel y Prahalad, 1989).
6. Es una forma de desarrollar y nutrir las competencias esenciales de la organización (Hamel y Prahalad, 1990).
7. Es una forma de invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que aseguren una ventaja competitiva sostenible (Wernelfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Vallet, 2000). Fuente: Hax y Majluf (1996)

Fuente: Análisis dimensional del concepto de estrategia (2017)

### **2.2.5. Gestión estratégica de la comunicación**

Antezana (2020) señala que la estrategia en comunicación son las diferentes formas en las que se enfrenta la labor comunicacional; por lo tanto, debe entenderse como el marco dentro del cual se dispondrán las acciones comunicacionales a ejecutar. La estrategia determinará las formas y la emocionalidad con las que se ejecutarán las labores de comunicación. Dado que en el proceso de comunicación están involucrados diversos públicos (individuales o grupales), es necesario determinar cuál es el estado emocional del público objetivo, pues dependiendo de dicho estado se establecerá el marco emocional que debe regir los procesos de comunicación que se aplicarán con ese público.

El autor señala así mismo que “Esto no quiere decir que la estrategia deba diseñarse con la misma emocionalidad del público objetivo, sino que debe establecerse cuál es la emoción más acorde para hacer la comunicación con ese público en particular. La estrategia en comunicación suele ser un elemento dinámico en el proceso de planificación, lo cual tiene sentido pues el sentir de los públicos también es dinámico y se ajusta a los hechos y circunstancias de acuerdo con la coyuntura. Es aquí donde tiene mayor presencia el estratega, no el comunicador; pues aquel es el llamado a tener la mirada de conjunto y la mirada prospectiva”

Para Pouplana (2022) las estrategias de comunicación son una herramienta de negocio que ayuda a la empresa a definir, elaborar y lanzar sus mensajes de manera efectiva va dirigido por cualquier canal y hacia todo tipo de destinatarios.

Desde una perspectiva sistémica, la comunicación se concibe como un todo integrado de elementos interrelacionados, cuyos comportamientos individuales afectan al conjunto.

Alvarez y Lesta (2011) señala que “Diversos autores se han propuesto demostrar el estrecho vínculo entre comunicación y organización para, finalmente evidenciar la función estratégica de su gestión. Con esta nueva conciencia, las organizaciones han entrado en una etapa de madurez, asumiendo el rol estratégico y la verdadera fuerza de acción que posee la comunicación”.

Así mismo refiere que:

En términos de gestión (objetivos y estrategias), la comunicación en y de la organización, debe ser concebida como un conjunto de variables de intervención. Se propone un modelo con capacidad de planeación y gestión que permite incluso ensayos previos, y la posibilidad de verificar y evaluar después con ellos los resultados de cualquier acción de comunicación. Conforme a nuestra problemática de investigación, se puede determinar que la comunicación al interior de nuestras organizaciones, son

imprescindibles dos referentes: 'qué pretendemos conseguir' y 'cuál es la previsión en términos de inversión. (p. 19)

El autor señala que este modelo de gestión indica que la comunicación organizacional es o debe ser diferente a las demás; sigue un objetivo específico, implica un deseo de transmitir un contenido previamente determinado. Requiere una inversión de dinero, tiempo y otros recursos. También se requiere que los resultados sean monitoreados y evaluados y consistentes con los objetivos organizacionales. No se puede hablar de comunicación si no se ha verificado el efecto correspondiente a la causa y el fin, sino que se trata de una acción puramente unilateral o penetrante de consecuencias desconocidas.

Seguidamente señala que los sistemas de comunicación se estructuran como (sistemas) que agilizan y optimizan los procesos después de las decisiones tomadas por los niveles superiores de la organización. En este trascendente cambio de "cultura de producto" a "cultura de servicio y valor intangible", nacen nuevos vectores del saber, saber y pensamiento estratégico tales como:

**La identidad.** - Es el ADN de la organización, la matriz única de exclusividad que se extiende a todas las producciones, actuaciones y eventos. Todas las manifestaciones, dotes y significados de la organización pueden ser considerados innatos y reconocidos como tales. Es decir, lo reconoce, lo identifica y lo recuerda en su personalidad. Cultura (cómo lo haces es más importante que lo que haces).

**La cultura.** - Capacidad de toma de decisiones de las personas internas y de toda la gestión del conocimiento, orienta la acción, produce calidad, crea valor y estiliza la organización. Es un conjunto de valores de creencias y acciones que se difunden y comparten en su interior. Dichos valores no tienen significado en sí mismos, pero de hecho tienen significado en sus múltiples

manifestaciones, en nuestras acciones cotidianas en curso. Comunicar ("¿Cómo comunico todo lo anterior?").

**La comunicación.** -Es el sistema nervioso central de una organización, el flujo de todas sus dinámicas y procesos, y el puente que conecta la organización, sus productos, servicios y comportamientos con su entorno: la escuela física y social.

**La Imagen.** - ("cómo me ven" es más importante que "yo real"). Todas estas cristalizaciones en la mente de los individuos y la imaginación de la sociedad determinan las acciones, opiniones y decisiones de la gente común y de las comunidades.

#### A. Gestión de la Comunicación

Para la Comunidad Foral de Navarra (2011) la gestión de la comunicación "... ha de estar basada en el modelo de comunicación institucional pro-ciudadanía, en el que esta es el titular del derecho a la información, y el servicio de comunicación es prestado con profesionalidad", consecuentemente "...su éxito dependerá de la implicación de los altos responsables de la Administración en la credibilidad y efectividad de la comunicación"; lo que además de imposible sería impropio, sino a partir de su coordinación, y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo, en la realización de actividades comunicativas, Trelles (2002); del mismo modo, es el conjunto de fases o etapas coordinadas para dirigir y controlar todo lo relativo a la comunicación.

Debe estar integrada en la gestión global de la entidad e influye en todas las actividades que tienen lugar en la misma atendiendo a su condición de proceso que media y que a su vez es mediado (Rivero, 2010, como se cita en Vega-Almeida et al., 2020); es el proceso estratégico que determina de qué forma se organiza y coordina la comunicación en una



entidad; un proceso que requiere niveles de análisis profundos y que si se realiza con rigor y enfoque holístico asegura que la comunicación sea estructurada e influya en actividades clave (Gregory, 2013); es la búsqueda de la integración de los procesos comunicativos en su conjunto a partir de la construcción de un sistema de símbolos y significados compartidos, así como la implicación, coordinación y participación de todos en el proyecto empresarial (García, 2015, como se cita en Linares et al., 2016).

El interés por comprender los procesos comunicativos y ofrecer explicaciones que ayuden a su mejor organización, eficiencia y eficacia, son elementos que han estado presentes desde los primeros estudios dedicados al fenómeno de la comunicación y en la actualidad son cuestiones que se continúan analizando, de forma más especializada, en las diferentes áreas disciplinarias que forman parte del campo académico de la comunicación; Gestión de la Comunicación es una categoría fundamentalmente utilizada y legitimada en la disciplina Comunicación Organizacional, cuyos orígenes pueden ubicarse en los años cincuenta, y cobra auge a principios de los noventa (Rodríguez y Del Pino, 2017).

B. Gestión estratégica y articulada.

Para Rodríguez y Del Pino (2017) la "...Gestión de Comunicación se puede señalar, en primer lugar, que la mayoría de las propuestas hacen referencia al entorno organizacional, en correspondencia con la relación que existe entre este concepto y la disciplina dedicada a la comunicación en organizaciones"; del mismo modo, señala que "...estas conceptualizaciones, como en las de Gestión de Información, un enfoque clave es el orientado al contexto

organizacional, y comúnmente también está presente la visión procesual”.

Añadiendo así mismo que “No obstante, a lo anterior, al igual que el resto de las categorías estudiadas en las Ciencias sociales, la Gestión de Comunicación puede entenderse de diferentes maneras y posee múltiples definiciones. Para algunos la gestión de comunicación es una forma especial de administrar; para otros es la conducción de todas las comunicaciones en el contexto de la organización y para terceros es lo mismo que las Relaciones Públicas”.

Entre estas tres aproximaciones, dichos autores utilizan la segunda y, coherentemente, apunta que una idea que prevalece en casi todas las definiciones relativas a la gestión comunicativa es cómo las diferentes funciones de la comunicación (Marketing, Relaciones Públicas, etc.) son estructuradas dentro de las organizaciones. El enfoque integrador de la Gestión de la Comunicación ha ganado popularidad en años recientes, aunque, a la par, ha generado posiciones divididas dentro de la academia. Desde su punto de vista la necesidad de la integración existe, debido a que resulta necesaria la coherencia entre las comunicaciones para evitar dañar la reputación de la organización. Por otro lado, finalmente, los roles de los gestores de la comunicación han emergido porque las organizaciones han puesto cada vez más énfasis en los procesos de comunicación organizacional (Simcic, s.f., como se citó en Rodríguez y Del Pino, 2017).

### C. Gestión por objetivos

La gestión por objetivos (MBO) es un enfoque estratégico para aumentar el rendimiento de las corporaciones mediante la alineación de los objetivos de los miembros de los equipos

con los de la empresa. En este artículo, explicaremos cómo funciona el proceso de gestión por objetivos y detallaremos algunas ventajas y desventajas de la aplicación de este modelo (Asana, 2022).

La gestión por objetivos se basa en la definición de objetivos de cada empleado para después comparar y encaminarlos hacia la mejora de los objetivos de la empresa. Se trata de mejorar los objetivos de la empresa a través de alinear los objetivos personales con los objetivos generales. (Cortiñas, 2022)

#### **2.2.6. Planeación estratégica**

Como lo expresa Davies (2000), debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. Tal como lo afirma el autor, hablar de estrategia se puede convertir en una torre de babel en la que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie. Esto ha hecho que muchas organizaciones hayan implementado estrategias que las han empantanado y las han llevado a cometer errores graves, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales querían llegar o encaminarse.

##### **A. Desarrollo del Plan Estratégico**

Para Vallejo, W (2012) El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios liberando recursos humanos y materiales, lo que redundaría en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución, en vista que, establece una visión y misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución, permite

pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo, enfrentando los principales problemas de las organizaciones.

Así mismo, refiere que la planificación estratégica es una manera de enfrentar los problemas críticos, intentando resolverlos de manera holística, proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas. Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas, pero, exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio ayudando tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

#### B. Estrategia corporativa

Una Combinación coherente y eficaz de las actividades de creación de valor, que se derivan de las actividades directas de las empresas matrices o de la composición de la cartera (Kruehler, Pidun & Rubner, 2012).

Contreras (2017) refiere que “Un requisito previo importante en un marco eficaz para la evaluación de estrategias es capturar las influencias de creación de valor: el vertical entre la empresa matriz y las subsidiarias, así como la composición horizontal de las distintas unidades de negocio. Solo la distribución equilibrada de ambas fuentes permite una visión global del valor agregado permitirá una empresa multi-negocio, concernientes a la relación entre matrices y subsidiarias”.

Del mismo modo, señala dicho autor que “La metáfora se traduce como las acciones que un padre ejerce para que sus hijos logren salir adelante, y el efecto que en el futuro tendrán en el crecimiento y desarrollo de ellos. El valor agregado se logrará cuando esas ideas, pensamientos o acciones establecidas aporten un monto superior a los costos; de lo contrario, se obtendrá un valor destruido. Aquellas acciones que no lograron llevarse a cabo en buena forma, o que no tuvieron una buena acogida y cuyo resultado en el cliente no fue el mejor, reducirán el valor de esa idea y es a lo que se le conoce como valor destruido, porque los costos generados fueron superiores al valor de las ideas construidas”.

#### **2.2.7. Dirección de comunicación e imagen de la PNP (DIRCII)**

La Dirección de Comunicación e Imagen de la PNP (DIRCII) tiene como misión dirigir, coordinar, ejecutar y monitorear la política social de la Policía Nacional del Perú y proyectar la imagen del organismo policial a través de la producción de información y comunicación, en el marco del plan estratégico de la Policía Nacional del Perú y de conformidad con los lineamientos establecidos por el Ministerio del Interior y los lineamientos del Comandante en Jefe de la Policía Nacional del Perú, cuya visión es convertirse en la gestión básica de comunicación e imagen del sector público, capaz de mantener y potenciar la credibilidad y aceptación ciudadana para mantener la imagen institucional de la PNP (DIRCII PNP, 2022).

Las funciones están contenidas en el Art. 89 del Reglamento de la Ley de la PNP Ley 1267 y son las que se indican:

- Planificación, desarrollo, ejecución y gestión de las actividades de comunicación e imagen organizacional de la Policía Nacional del Perú de conformidad con el Plan Estratégico de la Policía Nacional del Perú, aprobado por el

Comandante General de la Policía Nacional del Perú y el Ministro del Interior;

- Implementar los requisitos reglamentarios de las políticas de información, comunicaciones, relaciones públicas, protocolos e imagen organizacional de acuerdo con los lineamientos establecidos por las normas MININTER y COMGEN PNP.
- Preside, coordina e implementa el plan estratégico de publicidad del Ministerio del Interior para la Policía Nacional del Perú.
- Coordinar con las distintas dependencias de la Policía Nacional del Perú las acciones necesarias para mantener plenamente informada a la ciudadanía sobre las estrategias implementadas por la Policía Nacional del Perú a nivel nacional, en el marco de la Directiva MININTER y las normas COMGEN PNP.
- Difundir contenidos informativos relacionados con las actividades, proyectos, campañas y logros de la Policía Nacional del Perú a través de los medios de comunicación, sitios web y redes sociales e informar al público de acuerdo con las instrucciones del MININTER y la COMGEN. PNP.
- En el marco del Plan Estratégico de la PNP, el COMGEN diseñará y propondrá estrategias para potenciar la imagen de la PNP para el cumplimiento de los Planes Estratégicos de la PNP.
- Hacer el seguimiento de los medios nacionales e internacionales monitoreando y analizando la información de la opinión pública y la Policía Nacional de Perú.
- Organizar los protocolos y ceremonias de la Institución en un marco de las regulaciones para ajustar objetos de la PNP en el marco del Plan Estratégico de la PNP y los lineamientos del MININTER.
- Gestionar los servicios de música de la Policía Nacional de Perú con el adecuado cuidado, su desarrollo, manteniendo la

teoría del sistema y asegurar un acercamiento con los ciudadanos.

- Mantener y promover el patrimonio histórico de la Policía Nacional de Perú con el propósito de acrecentar el legado histórico de la Policía entre todos los miembros de PNP.
- En una perspectiva ética y moral, se implementa el Obispado Castrense para servir a la policía y sus familiares.
- Administrar los diseños, impresión y otras actividades relacionadas con gráficos y requisitos de impresión para la gestión de alto nivel de la PNP.
- Gestionar los recursos asignados a los departamentos responsables de acuerdo con el marco legal vigente y los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad.
- Emitir opinión técnica sobre asuntos de su competencia;
- Asesorar a la Alta Dirección de la PNP; y,
- Las demás funciones asignadas de acuerdo con las disposiciones vigentes y otras que la PNP le asigne.

Su actuación se soporta en la materialización de los siguientes conceptos:

**Imagen institucional;** conjunto de elementos que conforman la identidad y el carácter de la institución. Consta de un nombre, misión, visión, diseño, símbolos, colores y tonos de esos colores. Están posicionados para que todos los miembros de la comunidad universitaria puedan identificarse con ellos. Construir una imagen fuerte que lleve la universidad al exterior con lealtad y familiaridad (Avalos, 2014).

**Gestión de la comunicación;** Área de práctica basada en la reflexión y la claridad que abarca los múltiples niveles y alcances de la comunicación dentro de una organización. La gestión de la comunicación corporativa debe intervenir todos los niveles, de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo demostrando que la comunicación es entendida por todos, como imperativo que la alta

dirección conozca las necesidades de sus empleados (Rodríguez y Del Pino, 2017).

Los autores Túñez et al. (2017) explican que la gestión de la comunicación forma parte del día a día del equipo de comunicación de una organización y se ha perfilado como una de las actividades más frecuentes realizadas por consultores y colaboradores, como parte importante tenemos a la Información, que es el proceso por el cual el Instituto emite noticias y mensajes al público interno y externo para informar sobre sus logros, historia, filosofía y cultura institucional, así como, la Comunicación, que es el proceso por el cual el Instituto se relaciona con diferentes públicos, en su condición de ente receptor, transmisor y de retroalimentación que permita un adecuado posicionamiento que coadyuve al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los instrumentos sobre el cual cumple sus funciones son en primera instancia, la Directiva N°10-13-2009-DINFO-PNP-B cuyo objeto es el de establecer normas y procedimientos para fortalecer y consolidar el Sistema de Información y Comunicación de la PNP, vigente a la fecha, la misma que refiere que los **SOPORTES COMUNICACIONALES** de la entidad (PNP) son las estrategias de los Planes de Comunicación Institucional conforme a los objetivos trazados, pueden referirse a tres herramientas comunicativas: Soporte Periodístico, Soporte Publicitario y Soporte Educativo, a fin de difundir, promocionar e instruir a los diversos públicos objetivos contemplados en el Plan Estratégico, y estos comprenden:

**A. Soporte Periodístico;** El empleo de esta herramienta comunicativa supone considerar la Agenda Noticiosa de los Medios (MCS), es decir, el análisis de la línea editorial, el estilo de redacción y tipos de campañas que caracteriza al MCS; a fin de difundir información con enfoque novedoso, de



interés público y actual, que guarde relación con los objetivos del plan, para lo cual se podrá hacer uso de los siguientes productos periodísticos: Nota de Prensa, Conferencia de Prensa para lanzamiento, Entrevista, Microondas TV, micro informativos radiales entre otros.

- B. Soporte Publicitario.** El empleo de esta herramienta comunicativa implica la elaboración de mensajes creativos para la promoción de los servicios e ideas concebidas en el plan. En este ámbito se consideran los productos publicitarios que se diseñarán de acuerdo a las características de nuestro público objetivo y del presupuesto disponible. Se podrá elaborar: Material gráfico (afiches, volantes, dípticos, trípticos, paneles, banderolas, etc.); Material audiovisual (spot televisivo, radial etc.); Material electrónico (banners en página web institucional, mensajes de texto a celulares, etc.)
  
- C. Soporte Educativo.** El empleo de esta herramienta comunicativa supone instruir a los públicos seleccionados para que puedan actuar como agentes de comunicación y reforzar los mensajes concebidos en el plan. Podrá hacerse a través de seminarios, charlas, talleres, foros, etc.; sin embargo, esta acción instructiva también puede materializarse mediante los contenidos del producto publicitario respectivo.

**Estructura del Sistema.** La Dirección de Comunicación e Imagen Institucional está integrada por la División de Asuntos Especiales, División de Prensa, Publicaciones y Relaciones Públicas, División de Ceremonial, Protocolo y Servicios Especiales y la División de Patrimonio Histórico.

También se cuenta con la Directiva N°19-01-2017-DIRGEN/SUB-DGPNP/DIRASADM-B de 24FEB2017, cuyo propósito es administrar las redes sociales de la PNP y el establecimiento de procedimientos, limitaciones, responsabilidades y obligaciones para proteger los bienes jurídicos protegidos de la PNP, la privacidad, la reputación y el nombre del afiliado en diversos medios digitales, así como definir comportamientos de los medios de comunicación (redes sociales y páginas web).

La DIRCII PNP, durante el año 2021, ha elaborado “spots” en Twitter, memes, notas de Prensa y comunicados, consecuentemente su plataforma de comunicación ha girado en torno a todas las publicaciones en mención, a través de las redes sociales, página web de la PNP y articulación con los medios de comunicación más importantes del país.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **Accesibilidad web**

La posibilidad del sitio web para ser utilizado por cualquier persona, independientemente de su capacidad física, intelectual o técnica (lenguaje, conocimientos técnicos, software). El poder de la web está en su ubicuidad. La accesibilidad para todos, independientemente de su discapacidad, es un aspecto importante. La ubicuidad de la web y la necesidad de accesibilidad para todas las personas se remontan a los primeros días de la web y fue un requisito que los creadores de la Web consideraron en su diseño (Rodríguez, 2016).

#### **Banner o anuncio en internet**

Anuncios en su sitio web, se caracteriza por ser interactivo porque enlaza con la web del anunciante. Los tamaños de banner a menudo tienen diferentes estándares (Tomas, 2019).

## **Branding**

Conjunto de estrategias, marcas que crean marcas como el marketing se crean mercados. Herramienta de marketing que ayuda a los especialistas en marketing a comunicar los beneficios de su marca, diferenciarse de sus competidores y diferenciarse de sus competidores (Citysem, 2022).

## **Canales de comunicación y distribución**

Escritos (canales: murales, boletines, diarios, comunicados de prensa, medios oficiales, libros, diarios, folletos, afiches, volantes, suplementos, encartes, avisos, buzones de comentarios, encuestas, sondeos); electrónicos (e- portales, sitios web, intranets, boletines electrónicos, correo electrónico); (lugares); audiovisuales (radio, información radio micrófono, spot radio, teléfono. Spots de TV, documentales de TV, reportajes de TV, programas de TV) (Hotmart, 2022).

## **Campañas publicitarias**

Programas que incluyen la creación y ejecución de una serie de anuncios administrados en línea y el establecimiento de objetivos de marketing y comunicación (Santos, 2022).

## **Claim o slogan**

Incluye publicidad, correo electrónico, sitio web, etc. y configura las ideas principales de la comunicación de la empresa (Nirmedia, 2022).

## **Comunicación Ascendente**

Flujo desde un rango más bajo que el rango anterior (Peiró, 2022).

## **Comunicación corporativa**

Comunicación que la empresa planea proporcionar un mensaje para transmitir qué es la empresa (ESERP, 2022).

## **Comunicación de crisis**

Comunicación que analiza fallos y daños de manera preventiva (lonos, 2020).

**Comunicación descendente**

La comunicación que fluye de una gestión más alta de la empresa a un rango más bajo (Peiró, 2022).

**Comunicación externa**

La comunicación comercial contribuye a la creación de la imagen de la empresa y la creación de marcas creadas por la empresa (Peiró, 2022).

**Comunicación formal**

Contiene un mensaje realizado por herramientas de comunicación u otras herramientas oficiales y es monitoreado por el sistema oficial (EuroInnova, 2022).

**Comunicación no oficial**

Los establecidos entre los empleados de la organización. (EuroInnova, 2022).

**Comunicación interna**

El proceso comunicativo dentro del mismo nivel de los trabajadores está integrado con todos los gerentes de la organización (Ceupe, 2022).

**Comunicación mediática o media training**

Sesiones de capacitación para capacitar al portavoz de la comunicación de la empresa para tratar con los medios de comunicación (Lema-Blanco, 2021).

**Comunicación no verbal**

Todo lo que no es verbal o producido verbalmente es comunicación escrita o la producida por el contacto visual, la postura, la expresión, el movimiento o la apariencia (Sánchez, 2021).

### **Comunicación oral**

Basada en el diálogo, discusión, en forma oral. generada verbal o no verbalmente, ya sea en comunicación escrita o por contacto visual, postura, expresión, movimiento o apariencia (Santander, 2021).

### **Difusión**

El acto de promover o difundir conocimientos, noticias, actitudes, costumbres, tendencias, etc. (Castillo-Ramirez y Alberich-Pascual, 2017).

### **Identidad corporativa**

Representación física de su marca, incluyendo las variables visuales y conceptuales de su empresa (Zendek, 2020).

### **Imagen corporativa**

Expresa la Identidad Corporativa en la Mente del Consumidor (ESERP, 2022)

### **Imagen de marca**

Símbolo creado por alguien para evocar conceptos intangibles en la mente del consumidor general que son tangibles y están relacionados con intereses racionales, deseos emocionales y aspiraciones personales. Un sistema de marcas incluye elementos como nombre, logotipo, colores, elementos visuales estilo, voz, diseño de producto, empaque, publicidad, atención al cliente y ambiente (Citysem, 2022).

### **Percepción**

Información recibida por los sentidos que produce algún tipo de impresión o respuesta fisiológica o mental. Por extensión, incluye todas las imágenes que un sujeto en particular tiene de un individuo u organización (Rosales, 2015).

### **Plan de comunicación**

Documento en el que, luego del análisis de una situación, se proponen sistemáticamente metas, estrategias y actividades de procesamiento de la

comunicación para públicos específicos (seguridad vial, secuestro, prevención de drogodependencias, prevención de seguridad ciudadana y otros niveles intermedios). en el plan para lograr el calendario cívico) (Naranjo, 2013)).

**Público objetivo**

Consumidores potenciales o grupos de personas que buscan un producto o servicio en particular (Schüler, 2020).

**Sistema empresarial:** incluye identidad corporativa (gráficos y conceptos) e imagen corporativa (percepción que tiene el destinatario de qué y cómo es la empresa) (Baiadellaconoscenza, 2022).

**Vocero oficial**

Portavoz de la unidad; actúa bajo la autoridad de su comandante inmediato para tomar las medidas de información y comunicación pertinentes (El Universo, 2021).

## **Capítulo III**

### **Hipótesis y Variables**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis General**

No existe una gestión comunicacional desde un punto de vista estratégico en la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú, entre los años 2021 y 2022.

##### **3.1.2. Hipótesis Específicas**

H1. No existe una adecuada estrategia comunicacional en la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú durante los años 2021 y 2022.

H2. No existen adecuados instrumentos de gestión comunicacional en la Dirección de Imagen de la Policía Nacional del Perú durante los años 2021 y 2022.

H3. Existen factores negativos que afectan la gestión comunicacional en la Dirección de Imagen de la Policía Nacional del Perú durante el año 2021 y 2022.

#### **3.2. Operacionalización de las variables**

##### **3.2.1. Variable Independiente**

###### **Estrategia comunicacional**

Arellano (2008) explica que la estrategia de comunicación es un conjunto de principios estratégicos que contribuyen a mejorar los servicios internos y externos que una organización brinda a sus empleados, proveedores y consumidores. Por ello, existe el interés de optar por un discurso integrado y homogéneo para que los trabajadores puedan desarrollar sus actividades bajo una misma

lógica de calidad, innovación, respeto, participación, desarrollo y productividad.

### 3.2.2. Variable Dependiente

#### Gestión comunicacional

Son un conjunto de acciones e instrumentos que la entidad implementa, a fin de fortalecer sus mecanismos de comunicación interno y externo. Una definición más clara es la de Peraza (2018) quien argumenta que la gestión de la comunicación es un área de práctica basada en métodos claros y reflexivos en múltiples niveles y ámbitos de comunicación dentro de una organización. La gestión de la comunicación corporativa debe intervenir en todos los niveles, de abajo hacia arriba. Es imperativo que la alta gerencia comprenda las necesidades de los empleados y se asegure de que se entiendan todas las comunicaciones.

**Tabla 3**

*Matriz de operacionalización*

Variable 1.- Estrategia Comunicacional			
Categoría		Subcategoría	Ítems
Estrategia comunicacional	-	Documentos normativos	09
	-	Planes	
	-	Directivas	
Variable 2.- Gestión comunicacional			
Categoría		Subcategoría	Ítems
Gestión comunicacional	-	Instrumentos de gestión	09
	-	Perfiles de puestos	
	-	Medios de comunicación	

Fuente: Elaboración propia



## **Capítulo IV**

### **Metodología de Estudio**

#### **4.1. Enfoque, Diseño, Método, Tipo o alcance de investigación**

##### **4.1.1. Enfoque de la investigación**

El estudio se encuentra sustentado por el paradigma naturalista, toda vez que esta no reconoce las realidades sociales como externas ni ajenas al hombre en vista que toda investigación está relacionada con él (Ricoy, 2006); el enfoque cualitativo es la investigación coherente con el paradigma naturalista, cuya esencia es comprender y profundizar la realidad de las fallas estructurales en la gestión comunicacional en el contexto de la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú, precisando que la perspectiva de los participantes se encuentra enfocado en su ambiente natural de trabajo y sus efectos que fluyen a través de la comunicación global que constituye todo el contexto nacional (Hernández et al., 2010).

##### **4.1.2. Diseño de la investigación**

Para el presente trabajo se ha establecido el diseño fenomenológico, en vista que tiene como: “propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias respecto a un fenómeno...” por lo que está dirigido a estudiar las experiencias vividas por el propio protagonista de la experiencia respecto a una situación, enfermedad o circunstancia o caso como el que estamos estudiando en la presente investigación (Hernández-Sampieri & Mendoza 2018, p.548).

##### **4.1.3. Método de la investigación**

El método de investigación a utilizar es el método cualitativo, puesto que Ruiz (2012) señala que:

(...) los métodos cualitativos, en definitiva, es hablar de un estilo o método de investigar los fenómenos sociales en el que se persiguen determinados objetivos para dar respuesta adecuada a unos problemas concretos a los que se enfrenta esta misma investigación (...) (p.23)

No obstante, el mencionado autor también refiere que: “Se le llama en ocasiones “método etnográfico” por la pronta identificación de los etnógrafos con la técnica de la observación participada; se le denomina también “método observacional participante” o “estudio de caso”. (p.20).

Así también se señala que diversos autores expresan que más que un método es un diseño y una muestra, y que los estudios de caso se utilizan para diversos métodos (Martínez, 2011, p.23); también, explica Hernández et al. (2010) que el estudio de caso se utiliza para los diseños experimentales, no experimentales y cualitativos.

#### **4.1.4. Tipo de investigación**

Este trabajo de investigación es del tipo básica, el mismo que según Esteban (2018) “está interesada por un objetivo crematístico cuya motivación se basa en la curiosidad” (p.2), Se dice que es básica porque sirve de cimiento a la investigación aplicada o tecnológica; y es fundamental porque es esencial para el desarrollo de la ciencia orientándose en conocer las fallas estructurales en la gestión comunicacional de la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú; en este caso, buscamos conocer cuáles son las principales fallas estructurales en el procesamiento de la información y la Imagen con la finalidad de transformar, modificar o producir cambios que se explicarán en las recomendaciones de la presente investigación.

La investigación realiza un estudio de la realidad en este caso que corresponde a una unidad totalmente específica y que cuenta con una unidad estructural; y de esta unidad se buscará cuáles son las fallas en su estructura y el contexto completo de la gestión comunicacional que es el instrumento fundamental de comunicación de la Policía Nacional del Perú.

#### **4.1.5. Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación se centra en la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú, con sede en Av. Canaval y Moreyra cdra. 6, Plaza 30 de agosto, San Isidro. Ministerio del Interior; organismo encargado de dirigir, coordinar, ejecutar y gestionar la política de comunicación social de la Policía Nacional del Perú en el marco del Plan Estratégico y construir la imagen del organismo policial a partir de la producción de información y comunicación de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Policía Nacional del Perú, el Ministerio del Interior y los reglamentos del Comandante General de la Policía Nacional del Perú.

### **4.2. Población y muestra**

#### **4.2.1. Población**

Para el estudio, la población la conforma el personal Policial que presta servicios en la Dirección de Información e Imagen de la Policía Nacional del Perú

#### **4.2.2. Muestra**

En vista que el presente estudio es una investigación cualitativa aplicando como método la triangulación (15 muestras) en el estudio de caso planteado, la muestra representativa corresponde a:

- Director y ex directores de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú

- Jefe de la División de Prensa, publicaciones y relaciones públicas.
- Personal de la División de Prensa, publicaciones y relaciones públicas

La muestra utilizada para este trabajo es de tipo no probabilístico, muestreo intencional en función del objetivo del estudio, porque la muestra de estudio es seleccionada por conveniencia, que consiste en la selección de unidades muestrales más convenientes para el estudio (Ventura-León y Barboza-Palomino, 2017) con la intención de profundizar en la comprensión del problema de investigación.

#### **4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para este caso se utilizó como técnica, la entrevista a profundidad al personal de la Dirección de comunicación e Imagen de la PNP encargado de prensa, publicaciones y relaciones públicas; así mismo, el instrumento de recolección de datos es la guía de preguntas semi estructurada; consecuentemente, se diseñó una batería de preguntas abiertas tal que nos permitió obtener la información específica de forma directa de lo que queremos conocer (Useche et al., 2019). Asimismo, se accedió a la revisión de documentos utilizándose la ficha de análisis documental.

El procedimiento desarrollado para el recojo de la información fue la entrevista grabada mediante audio/video realizada por el investigador a los participantes, con preguntas semiestructuradas y desarrolladas en forma presencial “cara a cara”, a fin de extraer información de trascendencia para comprender el fenómeno estudiado (Troncoso-Pantoja y Amaya-Placencia, 2017), haciéndose mención que para el desarrollo de las mismas, se realizó la documentación pertinente y la autorización a la Dirección de Comunicación e Imagen de la PNP; las mismas que fueron realizadas en tres fechas distintas, dichas grabaciones fueron traducidas a lenguaje de texto mediante un sistema de traducción voz/txt, que pasaron seguidamente al sistema de triangulación (Seid, 2016).

#### **4.4. Técnicas de análisis de datos**

Recopilada la información, se realizó un análisis minucioso relacionado a las fallas estructurales en todos los niveles de la gestión comunicacional, comenzando con la actuación del director o de comunicación e imagen con la finalidad de conocer con detenimiento el cumplimiento de las funciones designadas por el Decreto Legislativo N°1267, Ley de la Policía Nacional del Perú. Seguidamente se entrevistó al jefe de la División de Prensa, Publicaciones y Relaciones Públicas para conocer el funcionamiento de dicha área y el comportamiento de las operaciones y servicios que se brinda a la comunidad en general. Finalmente se entrevistó a un efectivo policial que trabaja en la División de Prensa, publicaciones y relaciones públicas para conocer la visión generalizada y tercerizada de la problemática de la comunicación e imagen desde una perspectiva diferente de la administración; asimismo, se procedió a analizar y procesar la información obtenida en las entrevistas mediante el cruce de la triangulación validando los datos de manera cruzada así como la revisión de toda la documentación existente y bases legales que se registran en la referencia, es decir se ha seguido con las orientaciones de los investigadores Izcara (2014) y Seid (2016), implementando cada una de las cuatros fases propuestas, a decir: transcripción, grillado, codificación, análisis y finalmente la síntesis de la información proveniente de las diversos instrumentos y participantes.

## **Capítulo V**

### **Resultados y Discusión**

#### **5.1. Resultados y análisis**

##### **5.1.1. Falta de uniformidad en las estrategias comunicacionales aplicadas por los DIRCOM.**

Los entrevistados que en su momento ocuparon el cargo de Jefe de Comunicación e Imagen de la PNP, manifestaron que las estrategias que pusieron en práctica durante su gestión fueron distintas unos de otros; uno de ellos se enfocó en “fortalecer la División de Ceremonial y Protocolo para mejorar la imagen de la PNP, a fin de tener un mejor acercamiento con la comunidad” a través de las actividades musicales y de protocolo que realizaban en diversos puntos de la capital.

En cambio, otro incidió en “mantener una permanente coordinación con los medios de comunicación social (prensa escrita, radial y televisiva), a través del Departamento de Coordinación de medios”; esta coordinación se realizó a través de la información que fluía a través del grupo WhatsApp, la encargada de coordinación de medios de la DIRCII retransmitía información en el grupo y los reporteros tomaban conocimiento de la producción operativa de la PNP o los lugares donde se habían realizado intervenciones de impacto o relevantes, a fin de que se constituyan al mencionado punto de intervención.

Por otro lado, uno de los entrevistados manifestó que su estrategia de comunicación con el público interno fue “incentivar las buenas acciones a través de los reconocimientos a la labor realizada en ceremonias protocolares”, hecho que elevaría la moral del personal policial y consecuentemente mejoraría el compromiso con la función policial desarrollada en las diferentes unidades policiales.

### **5.1.2. Inexistencia de un Plan Estratégico Comunicacional**

Los entrevistados tanto a nivel de jefes de Dirección o departamento e integrantes de prensa y redes sociales, coinciden que durante el tiempo que viene prestando servicios en dicha unidad policial (el personal más antiguo refiere tener 30 años en dicha unidad) “no ha existido un plan estratégico de comunicación”.

Hacen referencia así mismo, que el “sector interior no ha dictado los lineamientos comunicacionales a fin de que la PNP (a través de la DIRCII) sostenga su política comunicacional en una sola dirección”, reconocen que durante el año 2017 el Ministerio del Interior elaboró un Plan Estratégico de Publicidad, y que a la fecha no se encuentra vigente y desfazado.

### **5.1.3. Instrumentos de gestión comunicacional**

Los entrevistados refieren que los instrumentos de gestión comunicacional sobre la cual se realizaron las actividades diversas en la DIRCII PNP son el “Plan Mariano Santos Mateo (CG PNP, 2021), el Manual de Organización y Funciones, así como las disposiciones del Comandante General”; sobre este particular, todos los entrevistados hacen referencia que si bien es cierto, las disposiciones del Comandante General marcan la línea o política comunicacional, esta no está debidamente instrumentaliza, consecuentemente dichas disposiciones se dan en un marco coyuntural o mediático, siendo esta cortoplacista.

Por otro lado, el personal de redes sociales y prensa refirieren que respecto a los instrumentos o políticas comunicacionales “estas no existieron”, manifestando que las tareas o actividades que realizan las determina el DIRCII, que obedece a su vez a la disposición del COMGEN.

No obstante, hacen conocer que respecto a la red social twitter, la Presidencia del Concejo de Ministros aprobó el uso de la guía o Manual de Estilo; y, en lo que respecta al uso de los otras redes sociales o aplicativos móviles que administra la DIRCII en sus cuentas oficiales de la PNP, estas se circunscriben a las políticas propias de cada aplicativo.

#### **5.1.4. Ausencia de perfil**

Respecto al perfil del personal policial que presta servicio en la unidad policial en estudio, los entrevistados manifiestan que “no existe un perfil determinado”, coinciden que no se cuenta con personal idóneo, toda vez que solo cuenta con personal especializado entre un 15 y 20 % (entre periodistas y efectivos policiales que de forma personal se han capacitado así como con dos community manager); respecto al 80 % del personal, los conocimientos los han adquirido durante la práctica diaria en sus labores realizadas en las diferentes Divisiones, algunos otros aún siguen en camino de su formación profesional como comunicadores sociales.

Así mismo indican, que esta falta de conocimientos técnicos, profesionales o especializados “se suple con tan solo las ganas y los deseos de hacer bien las cosas, sumando a ello la creatividad e innovación que ponen de manifiesto el personal de redes y que marcan el día a día” en función a la inmediatez de la información, las tendencias del momento y la coyuntura política que en estos últimos años han generado una inestabilidad en todas las entidades del estado y la sociedad en su conjunto.

Es por ello, que recomiendan que la PNP, debe de “elaborar los perfiles de puestos conforme lo señala la norma”, dejando en claro que solo determinan la función en específico o las labores a realizar por cada efectivo, una cartilla funcional que la elabora y aprueba el jefe de División o Departamento según corresponda; no obstante,



se suma a la falta de perfiles de puesto, una capacitación deficiente o inexistente, a fin que el personal policial actualice sus conocimientos y esté a la par con las nuevas tecnologías de comunicación a nivel mundial.

#### **5.1.5. Falta de sostenibilidad en la gestión de la DIRCII, alta rotación de personal**

En su mayoría, los entrevistados sostienen que uno de los principales problemas que afectan la gestión comunicacional de la unidad en estudio, son los “permanentes cambios del Director de Comunicación e Imagen de la PNP, toda vez que siendo un cargo de confianza del Comandante General de la PNP, ambos han sido constantes”.

Refieren que en nada ayuda a la gestión comunicacional del instituto estos cambios del jefe DIRCCI y en que en estos últimos años han sido casi constantes (un jefe DIRCII no se mantenía en el cargo más de seis meses, algunos de ellos tan solo estuvieron solo dos meses), puesto que cuando se estaba posesionando un producto comunicacional elaborado en redes o prensa, o cuando las coordinaciones con algunos medios de comunicación aliados de la PNP, permitían generar una estrategia en específico, venía el cambio del jefe de la DIRCII, lo que significaba que no se podía hacer sostenible lo que en ese momento estaba dando resultados, consecuentemente era un volver a empezar con una perspectiva distinta a la gestión anterior.

#### **5.1.6. Comunicación interna**

Respecto a la comunicación interna, los entrevistados coinciden en su mayoría que “la falta de coordinación y articulación entre los dos principales departamentos sobre la cual se sostiene la política comunicacional de la DIRCII (Prensa y redes sociales) esta venida a menos”, lo que a su vez ha generado en muchas oportunidades crisis internas respecto a los comunicados oficiales que se

propalaban en la página web de la PNP, hacia los medios de comunicación y los que se venían transmitiendo a través de las cuentas oficiales de la PNP.

Por todo lo expresado, manifestaron que se requería de forma inmediata sostener reuniones de trabajo que permitan “fortalecer los lazos de unión y camaradería en todos sus integrantes”, a fin mejorar el clima laboral, lo que a su vez permitiría que el personal pueda generar mejores contenidos o productos comunicacionales.

#### **5.1.7. Estructura funcional orgánica**

Otro de los problemas que afectan la gestión comunicacional de la DIRCII, es la dependencia funcional en cuanto a su estructura orgánica, los entrevistados señalan en primera instancia que “la DIRCI debería de depender orgánica y funcionalmente de la Comandancia General”, toda vez que éste dicta las políticas comunicacionales durante su gestión, consecuentemente debería dejar de depender de la Secretaría Ejecutiva.

Sostienen así mismo que, al depender directamente de la Comandancia General, la Dirección de Comunicación e Imagen (DIRCII), sería sistémica, lo que permitiría a su vez que las unidades de comunicación (UNICI) a nivel de Direcciones, Unidades Especializadas, Regiones y Frentes Policiales, dependan directamente de la DIRCII, logrando de esta manera unidad de información bajo una sola línea de acción.

### **5.2. Discusión de resultados**

La ausencia de un Plan Estratégico en la DIRCII PNP, conforme lo describen los entrevistados en los hallazgos obtenidos, evidencia la inexistencia de líneas o políticas estratégicas a seguir, consecuentemente no existe desde ya una buena comunicación interna entre sus miembros; en contrario sensu, un plan estratégico (Gamarra, 2019) contiene cuatro pasos fundamentales: diagnóstico, planificación, ejecución y seguimiento

(p.39), lo que a su vez va permitir mejorar y fortalecer los canales de comunicación interna en todos los niveles jerárquicos responsables de la gestión comunicacional.

Sobre el particular, Torres (2020) abunda en señalar que la estrategia de comunicación es “(...) el conjunto de formas y modos comunicativos que tienen como objetivo prioritario, en base a unos recursos dados, establecer una comunicación eficaz de ideas, productos o servicios, a la par que ayudar en la toma de decisiones (...)” (p.18), por cuanto, he aquí la importancia de contar con un Plan que dirija la estrategia comunicacional de una organización.

Uno de los instrumentos que fueron soporte de la gestión comunicacional del DIRCII, fue el Plan Estratégico de Capacidades de la PNP al 2030, Mariano Santos Mateos (2021), en tal sentido, sujeto al análisis documental el contenido del V Pilar Nuestra Imagen del Plan del cual hacen referencia, se puede establecer que este instrumento de gestión no contempla lineamientos que dirijan la política comunicacional de la DIRCII, es muy genérico, no contempla una estrategia comunicacional (plan u otro) que defina una política a seguir en un corto, mediano y largo plazo; no obstante, señala retóricamente la “(...) implementación de una adecuada estrategia comunicacional, orientada a poseer a la PNP (...)” (p.193).

Por otro lado, si bien es cierto el artículo 89 del Reglamento de la Ley 1267 Ley de la PNP, señala que una de las funciones de la DIRCCI, es la de “ (...) planificar las actividades de comunicación de conformidad al Plan Estratégico de la PNP, debiendo para tal efecto implementar el Plan estratégico de Publicidad del MININTER(...)”, dicho plan se encuentra en la actualidad **desfrazado** y sin aplicación desde el año 2017, consecuentemente se evidencia nuevamente por todo lo manifestado por los jefes DIRCII y los demás entrevistados, que no existió estrategia comunicacional alguna durante la gestión año 2021 y 2022; no obstante, queda demostrado que respecto el uso de las redes sociales en las

cuentas oficiales de la PNP, se sujeta a los lineamientos del “Manual de Estilo” aprobado por la PCM, este instrumento normativo fija lineamientos para generar contenidos en las plataformas de Facebook, YouTube, Twitter e Instagram.

Por lo descrito en el párrafo precedente, se puede establecer que no se han diseñado instrumentos comunicacionales que sostenga la gestión y política comunicacional a fin de socializar y masificar la producción periodística en las distintas plataformas y redes sociales a cargo de la PNP; incumpliendo de esta manera las funciones contenidas en el Art 89 del Reglamento de la Ley de la PNP Ley 1267, cuando señala que “ (...) en el marco del Plan Estratégico de la PNP, diseñara y propondrá estrategias para potenciar la imagen de la PNP(...)”.

La falta de capacitación y actualización de conocimientos del personal policial que labora en la DIRCII, dificulta la generación de contenidos de alta calidad y de impacto para ser difundidas en las plataformas digitales que administra la PNP, si se toma en cuenta que menos del 80% del personal policial que presta servicios en la DIRCII PNP, no cuenta con conocimiento especializado en Ciencias de la Comunicación, cursos o diplomados de manejo de redes sociales; consecuentemente el perfil del personal policial no es el adecuado en ese porcentaje; no obstante para Villavicencio (2016) la DIRCII si logró capacitar al personal policial, no identificando en que porcentaje se realizó la misma.

Si se tiene en cuenta que los DIRCOM refieren que el Plan de Capacidades Mariano Santos, ha servido como base para gestionar la comunicación, analizado el mismo, observamos que en ninguna de las fases o etapas, señala la capacitación como formas de mejorar las capacidades y competencias de su personal, no obstante que el mencionado plan refiere que la “(...) la carencia de personal y equipamiento tecnológico no permite gestionar la comunicación institucional en forma estratégica (...)”(p.192).

Otro de los aspectos más relevantes que afecta de sobremanera la gestión comunicacional en la DIRCII, es la alta rotación del DIRCOM, generado a

su vez por los cambios constantes del Comandante General de la PNP; bajo esa premisa, esta falta de sostenibilidad en el cargo y la gestión, significó que la planificación estaba muy ausente en la política comunicacional, tomando en consideración que la “(...)Planificación Estratégica, proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. Ya que esta ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno”.

En resumen, la ausencia de un Plan Estratégico, la falta de planificación, la carencia de capacitación de su personal, la ausencia de perfiles, la alta rotación del DIRCOM, la inexistencia de algunos instrumentos comunicacionales que direccionen la política comunicacional sumado al mal diseño organizacional (si se tiene en cuenta que la DIRCII depende de la SECEJE y no de la COMGEN) diametralmente opuesta al espíritu de la norma (el art. 89 del Reglamento de la Ley de la PNP refiere los lineamientos comunicaciones los dicta también el COMGEN) han **coadyuvado a la materialización de una serie de fallas estructurales que se han convertido en una cultura organizacional que viene afectando la comunicación interna**, así lo evidencia Chávez-Arroyo (2020) cuando manifiesta que “el efecto de la estrategia de comunicación interna de la identidad corporativa (...) carece de lineamientos bien estructurados que brinden parámetros a la unidad de comunicación para crear y/o articular recursos y acciones de comunicación necesarias que contribuyan con el cumplimiento del objetivo (...)” (p.13).

## Conclusiones

1. En relación con el objetivo general, se concluye que no existe una estrategia comunicacional que dirija o defina la política comunicacional de la DIRCII PNP. La gestión comunicacional durante el periodo de investigación (2021 – 2022) obedeció a “lineamientos” dictados desde la Comandancia General, los cuales no contaron con sustento técnico ni especializado en materia comunicacional, manteniendo las mismas actividades, funciones o tareas que se venían realizando, y normalizando la cultura de la informalidad.
2. En ese sentido, el Plan Estratégico de Capacidades de la PNP al 2030 Mariano Santos Mateos, no contempla como escenario futuro, un Plan Estratégico Comunicacional (que según refiere personal DAE, está en proceso de elaboración) que establezca objetivos a corto, mediano y largo plazo a fin de materializar la implementación de una adecuada estrategia comunicacional.
3. En relación con el primer objetivo específico, se concluye que no se puede evidenciar que exista una relación entre la estrategia de comunicación y la gestión comunicacional, toda vez que no se cuenta con un Plan Estratégico Comunicacional a corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto, no se cuenta con una visión estratégica que en prospectiva permita hacer sostenible una política comunicacional que, a su vez, permita gestionar adecuadamente las crisis comunicacionales que atraviesa la institución, lo cual genera un impacto negativo en la imagen y reputación de la PNP.
4. Se puede concluir que la gestión comunicacional de la DIRCII durante el periodo de la presente investigación no ha sido sostenible, toda vez que han existido cambios permanentes de los directores de Comunicación e Imagen de la PNP (cargo de confianza del COMGEN), los cuales obedecieron a los relevos cuasi periódicos de no menos de tres a cuatro meses de los comandantes generales, debido a la injerencia política que

el Poder Ejecutivo -a través del Ministerio del Interior- ha tenido sobre la Policía Nacional del Perú.

5. En relación con el segundo objetivo específico, las pocas directivas comunicacionales que existen se encuentran desfasadas, por lo que se requiere contar con actualizados instrumentos de gestión comunicacional como planes, protocolos u otros, que orienten adecuadamente los contenidos de los diversos medios (notas de prensa, comunicados, página web, correos corporativos, plataformas digitales, aplicativos móviles) que utiliza la DIRCII PNP.
6. La carencia de perfiles del personal policial y la falta de personal capacitado y especializado, trae consigo que no se gestionen adecuadamente las crisis comunicacionales que atraviesa la Policía Nacional del Perú; sumado al alto porcentaje de personal que carece de competencias con conocimiento en comunicación corporativa y/o estratégica.
7. En relación con el tercer objetivo específico, se identificaron externalidades en la gestión comunicacional de la DIRCII, que impactan en la cultura organizacional, evidenciándose una inadecuada comunicación interna que impacta en un clima laboral adverso, lo que a su vez dificulta la comunicación transversal entre y hacia las oficinas de comunicación e imagen a nivel nacional.
8. En ese sentido, existen factores que afectan el cumplimiento de las funciones en cuanto a la producción de contenido en todas sus plataformas de comunicación, ya que en primera instancia se advierte que la dependencia orgánica funcional (la DIRCII depende del SECEJE), debería de corresponder directamente a la Comandancia General, sumado ello a la falta de apoyo logístico y presupuestal, como la carencia de equipos tecnológicos modernos, computadoras, infraestructura adecuada, vehículos y otros.

## Recomendaciones

1. Se recomienda que la DIRCII PNP cuente con un Plan Estratégico Comunicacional que contenga objetivos y actividades estratégicas a corto, mediano y largo plazo, así como los lineamientos de política institucional, articulados con el Plan Estratégico de Capacidades de la PNP al 2030 “Mariano Santos Mateos”. Este Plan Estratégico Comunicacional debe ser elaborado por, o con el apoyo de, personal profesional y especialista en materia comunicacional, con un verdadero enfoque estratégico y no solo operativo.
2. Se recomienda que el cargo de director de Comunicación e Imagen de la PNP (DIRCII PNP), sea asignado a un oficial de armas en el grado de coronel PNP, que tenga las competencias de un DIRCOM, el mismo que deberá estar en el cargo un periodo no menor a dos años, a fin de hacer sostenible la política comunicacional del Instituto. Independientemente del tema jerárquico, este cargo es de vital importancia por lo cual el oficial debe contar con conocimientos que les permitan una adecuada toma de decisiones en materia comunicacional.
3. Se recomienda actualizar las pocas directivas existentes en materia comunicacional, y se deben elaborar instrumentos que posibiliten una adecuada gestión comunicacional (Manuales, Protocolos, Plan Anual). Estas herramientas deben permitir viabilizar y materializar las funciones del personal que presta servicios en la DIRCII PNP, e incluir a las Oficinas de Comunicación e Imagen a nivel nacional.
4. Se recomienda elaborar los perfiles del personal (perfiles de puesto) que presta servicios en la División de Prensa, Publicaciones y Relaciones Públicas (Dpto. de Producción Periodística, Dpto. de Visionamiento y radio, Dpto. de Relaciones Públicas y Dpto. de Producción Multimedia, Medios y Redes Sociales), de modo que el personal asignado no solo tenga capacidades operativas (mejora de contenidos), sino que también



tenga la capacidad de diseñar estrategias en situaciones de crisis comunicacional.

5. Se recomienda gestionar la realización de cursos de capacitación y diplomados que permitan fortalecer las competencias del personal que presta servicio en la DIRCII PNP, lo que a su vez puede incidir de forma positiva en el clima laboral.
6. Se recomienda que el Comando Policial disponga que la DIRCII PNP pase a depender orgánica y funcionalmente de la Comandancia General (COMGEN), a fin de que exista una línea de comando directa entre el DIRCII y el COMGEN, que articule a su vez la política comunicacional del Instituto y la política de gestión del Comando Policial de turno.

## Referencias Bibliográficas

- Abraham, S. (2012). Crafting good strategy is hard work and involves tough choices. *Strategy and Leadership*, 40(1).  
<https://doi.org/10.1108/sl.2012.26140aaa.003>
- Alvarez, Alejandro y Lesta, Laura (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización.  
<https://www.redalyc.org/pdf/649/64920732002>
- Antezana, M. (2020). La estrategia en comunicación y un modelo de planificación estratégica desde la prospectiva y la emocionalidad. *Investigación en Comunicación/estrategas*.
- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y Palabra*, 13(2).  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520741037>
- Asana, T. (2022). ¿Qué es la gestión por objetivos (MBO)? Los pasos, las ventajas y las desventajas” <https://asana.com/es/resources/management-by-objectives>
- Avalos, F. (2014). Manual de Imagen Institucional, Universidad de La Ciénega del Estado de Michoacán de Ocampo. [https://ucienegam.mx/wp-content/uploads/2018/08-Doc/Documentos/Oficiales/MANUAL\\_INSTITUCIONAL\\_UCEM.pdf](https://ucienegam.mx/wp-content/uploads/2018/08-Doc/Documentos/Oficiales/MANUAL_INSTITUCIONAL_UCEM.pdf)
- Baiadellaconoscenza (2022). ¿Qué es un sistema corporativo? <https://baiadellaconoscenza.com/dati/argomento/read/277211-que-es-un-sistema-corporativo>
- Bakuli, D. (2012). Book reviews good strategy bad strategy: The difference and why it matters. *Journal of Management and Organization*, 18(6).
- Bendezú, S. (2016). La comunicación interna y su incidencia en el fortalecimiento de la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla, Callao [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].  
[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4942/Bendezu\\_ts.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4942/Bendezu_ts.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Berceruelo, B. y Equipo de Estudio de Comunicación (2016). *Comunicación Empresarial: Incluye 33 ideas para una comunicación empresarial de éxito*.

- <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/Libro-Comunicación-Empresarial.pdf>
- Bermúdez, C. (2016). *La comunicación interna en las organizaciones*. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/7425/4/TFM000339.pdf>
- Callirgos, B (2018). *La motivación y el desempeño laboral en la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú, 2016* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15185/Callirgos\\_RM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15185/Callirgos_RM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Casares, G. (2016). *Diseño de un Plan de Comunicación para mejorar la cultura Institucional y el Clima laboral en las dependencias policiales de la Policía Nacional*, [Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/6137>
- Castillo-Ramírez I. y Alberich-Pascual J. (2017). Análisis de estrategias de difusión de contenidos y actividad en redes sociales en revistas de divulgación científica: factores de interacción, visibilidad e impacto. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 23(2), 1045-1056. <https://doi.org/10.5209/ESMP.58031>
- Castellanos, J. R. y Castellanos, C. A. (2014). El enfoque estratégico: Bases conceptuales Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV), Santa Clara, Villa Clara, Cuba <https://cafge.files.wordpress.com/2014/11/el-enfoque-estrategico-bases-conceptuales.pdf>
- Ceupe (2022). ¿Qué es la comunicación interna?. Blog Ceupe, sección empresas <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-comunicacion-interna.html>
- CG PNP (2021). Plan Estratégico de Capacidades de la Policía Nacional del Perú al 2030 Mariano Santos Mateos. Aprobado por la RCG PNP el 29 de setiembre del 2021. [https://www.policia.gob.pe/pnp/archivos/porta1/doc/481doc\\_INTERIOR%20PLAN%20ESTRATEGICO%20PNP%202030\\_.pdf](https://www.policia.gob.pe/pnp/archivos/porta1/doc/481doc_INTERIOR%20PLAN%20ESTRATEGICO%20PNP%202030_.pdf)
- Chávez-Arroyo, B. T. (2020). *Gestión de la identidad y su relación con la comunicación e imagen organizacional de la Policía Nacional del Perú*,

- [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653460/Ch%c3%a1vez-Arroyo\\_CB.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653460/Ch%c3%a1vez-Arroyo_CB.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2017). Comunicación. Comportamiento organizacional. McGraw-Hill.  
<https://gestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/comportamiento-organizacional-la-dinamica-del-exito-en-las-organizaciones-2-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>
- Citysem (2022). ¿Qué es el Branding?. Diccionario de marketing digital.  
<https://citysem.es/que-es/branding/>
- Comunidad Foral de Navarra (2011). Como planificar la comunicación desde una entidad pública.  
<http://www.navarra.es/nr/rdonlyres/5fbd54a1-d7cf-4eaf-9ec3-43ad2fcd3a9e/0/quiaparaelaborarunplandecomunicacion2012>.
- Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181.  
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Cortiñas, J. L. (2022). Apuntes de Gestión ¿Qué es la gestión por objetivos?  
<https://www.apuntesgestion.com/b/que-es-la-gestion-por-objetivos/>
- Cubillan, F. M. (2014). Estrategias de Comunicación para los Funcionarios Policiales en el Departamento de Operaciones Policiales del Centro de Coordinación Carabobo de la Policía Nacional Bolivariana [Tesis de maestría, Universidad de Carabobo].  
<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/5407/1/fcubillan.pdf>
- Dandira, M. (2012). Strategy in crisis: Knowledge vacuum in practitioner's. *Business Strategy Series*, 13(3), 128-135.  
<https://doi.org/10.1108/17515631211225288>
- Davies, W. (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership*. (28), 25-30.  
[https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjct55\)\)/reference/referencepapers.aspx?referenceid=136356](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjct55))/reference/referencepapers.aspx?referenceid=136356)
- De Lorenzo, S. (2014) *Comunicación Estratégica vs Estrategia de la Comunicación, las dos caras de una misma moneda*, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Rey Juan Carlos, España.

[https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/12229/TFG\\_DeLorenzo\\_SalvadorMiguel\\_Febrero-13-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/12229/TFG_DeLorenzo_SalvadorMiguel_Febrero-13-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Directiva N°10-13-2009-DINFO-PNP-B Aprobado el 05MAY2009

DIRCII PNP (2022). Plan de trabajo N°01. Aprobado el 07 de marzo del 2022.

El Universo (2021). La 'vocería oficial' ha sido una figura comunicacional aplicada de diferentes maneras por los gobiernos"

<https://www.eluniverso.com/noticias/politica/voceria-oficial-figura-comunicacional-aplicada-diferentes-maneras-gobiernos-nota/>

ESERP (2022). ¿Que es la comunicación corporativa?.

<https://es.eserp.com/articulos/que-es-comunicacion-corporativa/>

Esteban, N. (2018). Tipos de investigación. *Core*, 18(1), 1-4.

<https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>

EuroInnova (2022). Que es la comunicación formal. International Online Education. <https://www.euroinnova.pe/blog/que-es-la-comunicacion-formal>

Farzipoor, S. & Ajadi, R. (2011). A chance-constrained data envelopment analysis approach for strategy selection. *Journal of Modelling in Management*, 6(2), 200-214. <https://doi.org/10.1108/17465661111149584>

Gamarra, R. (2019). *Gestión de la Comunicación interna en las Institucionales Policiales*, Policía Turística de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Gregory, A. (2013). Corporate Reputation and the Discipline of Communication Management. En C. Craig (Ed.), (2013), *Handbooks in Communication and Media: Handbook of Communication and Corporate Reputation*. <https://doi.org/10.1002/9781118335529.ch9>

Heller, V. L. & Darling, J. R. (2011). Toyota in crisis: Denial and mismanagement. *Journal of Business Strategy*, 32(5), 4-13.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*, (4ta ed.). Mc Graw Hill.

Hernández, Sampieri & Mendoza. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cualitativa cuantitativa y Mixta*. Interamericana Editores S.A.

Hotmart (2022). Conoce los canales de comunicación más utilizados para enamorar a tus clientes. <https://hotmart.com/es/blog/canales-de-comunicacion>

- Ionos (2020). Comunicación de crisis: ¿cómo reaccionar en situaciones críticas?.  
<https://www.ionos.es/startupguide/gestion/comunicacion-de-crisis/>
- Izcara, P. (2014). *Manual de investigación cualitativa*.  
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/4613>
- Jackson, S. (2011). Making strategies stick. *Journal Business Strategy*, 32(1), 61-63. <https://doi.org/10.1108/02756661111100337>
- Kruehler, M., Pidun, U. & Rubner, H. (2012). How to assess the corporate parenting strategy? A conceptual answer. *Journal of Business Strategy*, 4-17.  
[https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017\\_pdfs/sab\\_port\\_al/course\\_material/how\\_to\\_assess\\_the\\_corporate\\_parenting\\_strategy.pdf](https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_port_al/course_material/how_to_assess_the_corporate_parenting_strategy.pdf)
- Lema-Blanco, I. (2021). Formación y capacitación mediática en los medios de comunicación comunitarios: una propuesta de itinerario formativo. XVI Congreso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia.  
[https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/29779/Lema\\_Blanco\\_20\\_21\\_Formacion\\_y\\_capacitacion\\_mediatica.pdf?sequence=2](https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/29779/Lema_Blanco_20_21_Formacion_y_capacitacion_mediatica.pdf?sequence=2)
- Linares, R., Romero, M. A. y Fernández, S. (2017). La teoría y la interdisciplinariedad en la formación de profesionales de la información en Cuba. *Prisma.com*, (31), 1-32.  
<https://brapci.inf.br/index.php/res/download/87643>
- Lukac, E. & Frazier, D. (2012). Linking strategy to value. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 49-57.
- Martín, F. (2010). Comunicación empresarial e institucional.  
<https://revistas.ucm.es/index.php/MESO/article/download/36725/35561>
- Martínez, J. (2011). Métodos de investigación cualitativa. *Research Journal Silogismo*, 1(8), 3-43.  
<http://www.cide.edu.co/ojs/index.php/silogismo/article/view/64/53>
- Martínez, A. (2022). Definición de Gestión.  
<https://conceptodefinicion.de/gestion/>
- Morales, F. (2006). La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona].  
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4131/fms1de1.pdf?sequence=1>

- Naranjo, O. (2013). Diseño del plan de comunicación para la unidad de emprendimiento de la corporación universitaria adventista de Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 21(29), 153-175. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151330560009>
- Nirmedia (2022). ¿Qué es el Claim Publicitario?. <https://nirmedia.com/el-claim-publicitario/>
- Orihuela (2018). *Comunicación estratégica e imagen institucional de una institución del estado en sus públicos externos, Lima 2018; Facultad de Ciencias de la Comunicación Turismo y Psicología, Sección de Posgrado de la Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú*. [Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres]. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4463/orihuela\\_mc.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4463/orihuela_mc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Peiró, R. (2022). Comunicación ascendente. *Economipedia, Diccionario económico Empresas*. <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion-ascendente.html>
- Peraza, M. R. (2018). Sistema de gestión comunicacional para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna y formal del colegio Class IED [Tesis de maestría, Universidad Libre]. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/15952/Tesis%20comunicacion%20organizacional.pdf?sequence=1>
- Pérez, C., Gómez, A. J. & Marco, J. (2014). La comunicación empresarial en la Web 2.0. Estrategias para la gestión efectiva de la reputación corporativa. *Revista Tecnología, Ciencia Y Educación*, (1), 62–67. <https://doi.org/10.51302/tce.2015.33>
- Pérez, C. M. (2011). La sabiduría secreta de Maquiavelo. Libros en Red.
- Ramos, W., Paredes, M., Andrade, E. & Lliguicota, L. (2017) *Comunicación Organizacional*./ Docentes del Instituto Superior Tecnológico Corporativo Edwards Deming. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicación%20organizacional.pdf>
- Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Educação*. *Revista do Centro de Educação*, 31(1), 11-22. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117117257002>

- Ríos, A. (2020). La imagen institucional de la PNP a través de la red social Facebook por la crisis sanitaria [Tesis de grado, Universidad San Martín de Porres]. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/7307>
- Rodríguez, N. (2016). Evaluación de la accesibilidad a la información de las personas con discapacidad visual en los sitios web de los ministerios de Costa Rica. *Bibliotecas*, 34(1), 1-20. <http://dx.doi.org/10.15359/rb.34-1.2>
- Rodríguez, Y. & Del Pino, T. (2017). Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales. <http://scielo.sld.cu/pdf/ralc/v6n14/ralc02317.pdf>
- Rosales, J. J. (2015). Percepción y Experiencia. *Episteme*, 35(2), 21-36. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-43242015000200002&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-43242015000200002&lng=es&tlng=es)
- Ruiz, J. I. (2012). Metodología de la investigación cualitativa (5ta. Ed.). Deusto
- Sánchez, P. (2021). Tendencias en los estudios sobre comunicación no verbal: convergencias y divergencias. *Nueva revista del Pacífico*, (74), 196-222. <https://dx.doi.org/10.4067/S0719-51762021000100196>
- Santander (2021). Comunicación verbal y no verbal en el liderazgo femenino” <https://www.becas-santander.com/es/blog/comunicacion-verbal-y-no-verbal.html>
- Santos, D. (2022). Campaña publicitaria: qué es, cómo hacerla y ejemplos exitosos. <https://blog.hubspot.es/marketing/campana-publicitaria>
- Schüler, L. (2020). Público objetivo, cliente ideal y buyer persona: ¿cuáles son las diferencias? <https://www.rdstation.com/blog/es/publico-objetivo-cliente-ideal-buyer-persona/>
- Seid, G. (2016). Procedimientos para el análisis cualitativo de entrevistas. Una propuesta didáctica. V Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales (ELMeCS) Métodos, metodologías y nuevas epistemologías en las ciencias sociales: desafíos para el conocimiento profundo de Nuestra América. oai:sedici.unlp.edu.ar:10915/109230
- Pouplana, T. (2022). Estrategias de comunicación: que son y 10 ejemplos. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategias-de-comunicacion-que-son-y-ejemplos>
- Tomas, D. (2019). ¿Qué es un banner?. <https://www.cyberclick.es/que-es-banner>



- Torres, T. A. (2020). Diseño de una estrategia de comunicación para posicionar el Centro de Capacitación Corazonando Líderes, empresa de preparación para postulantes a las Fuerzas de Seguridad Nacional con presencia en 12 ciudades del Ecuador, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7264/1/T3148-MCE-Torres-Dise%c3%b1o.pdf>
- Trelles, I. (2002). Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones [Tesis doctoral, Universidad de La Habana]. [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ja&as\\_sdt=0,5&cluster=7404662281607284254](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ja&as_sdt=0,5&cluster=7404662281607284254)
- Troncoso-Pantoja, C. y Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 329–332. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Túñez, M., Costa, C. & Míguez, M. (2017). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. <https://core.ac.uk/download/pdf/159227697.pdf>
- Tzu, S. (2009). El arte de la guerra. Madrid: Edaf
- Useche, M., Artig, W., Queipo, V., Perozo, E. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos*. Colombia: La Guajira
- Vallejo, W. (2012) Desarrollo de un Plan Estratégico para mejorar las ventajas competitivas en la empresa Procesos textiles Llerena. <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/2448>
- Vargas, Y. (2019). Relación de la comunicación externa como herramienta de relaciones públicas con la imagen corporativa de la empresa liderman, Lima, año 2018 [Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres]. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5558/VARGAS\\_CY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5558/VARGAS_CY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vega-Almeida R.L., Iglesias-Alfonso C. y Morua-Delgado M.H. y Cossio-Cárdenas, G. (2020). Plan de comunicación del Sistema de Inteligencia Colaborativa para el Grupo Empresarial BioCubaFarma. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 31(2), 1-23. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=101227>

- Ventura-León, J. L. y Barboza-Palomino, M. (2017). El tamaño de la muestra: ¿Cuántos participantes son necesarios en estudios cualitativos? Rev. cuba. inf. cienc. Salud, 28(3).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2307-21132017000300009&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132017000300009&lng=es)
- Villavicencio, E. M. D. (2016). Implementación de medidas de comunicación externa de la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú durante el año 2014; Tesis para optar el grado de Magíster en Políticas Públicas, Escuela de Posgrado Pontificia Universidad Católica del Perú.  
[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/7249/VILLAVICENCIO\\_DELGADO\\_ELY\\_MARTIN\\_DE\\_LOS\\_ANGELES\\_IMPLEMENTACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/7249/VILLAVICENCIO_DELGADO_ELY_MARTIN_DE_LOS_ANGELES_IMPLEMENTACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Westreicher, G. (2020) Gestión. Economipedia.com  
<https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>
- Yarlequé-Jaime, A. (2015). La comunicación en la empresa como estrategia para el desarrollo del talento humano [Artículo de investigación de grado no publicada de Comunicación, Universidad de Piura].  
[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2196/INF\\_191.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2196/INF_191.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Zendesk (2020). Claves para construir la identidad corporativa de tu empresa.  
<https://www.zendesk.com.mx/blog/identidad-corporativa/>

## **Anexos**

### **Anexo 1: Guía de Preguntas**

#### **PREGUNTAS PARA SER ABSUELTAS POR EL DIRCOM DIRCII PNP**

01. ¿Nos podría indicar usted cuál es su nombre, que tiempo estuvo usted como director de Comunicación e Imagen de la PNP?
02. ¿Nos podría indicar, si su gestión como DIRCII obedeció a un plan estratégico comunicacional debidamente articulado con los objetivos institucionales?
03. ¿La política comunicacional de la DIRCII, obedece a una disposición de comando o esta está debidamente establecida en algún documento normativo o de gestión?
04. ¿Nos podría indicar usted si se elaboran campañas publicitarias de forma periódica, y que tipo de campañas publicitarias se realizan?
05. ¿Nos podría indicar cuales son los instrumentos comunicacionales que utiliza la DIRCII, con su público interno y externo?
06. ¿Considera usted, si el personal que laboro o labora en su gestión, en la División de Prensa y Comunicaciones, cumple con el perfil adecuado?
07. ¿Nos podría indicar usted, si los medios de comunicación replican la labor de la DIRCII?
08. ¿La DIRCII, sostiene alianzas estratégicas con los medios de comunicación radial o escritas?
09. ¿Como considera usted que fue su gestión como jefe DIRCII, y si logro los objetivos deseados?

#### **PREGUNTAS PARA SER ABSUELTAS POR EL PERSONAL DE LA DIVISION DE ASUNTOS ESPECIALES**

01. ¿Nos podría indicar usted, cuál es su nombre y cargo que ocupa?
02. ¿Qué funciones cumple en el departamento donde labora?
03. ¿La política comunicacional de la DIRCII, obedece a un plan debidamente estructurado?

04. ¿Cree usted que el personal que presta servicio en la División de Prensa Publicaciones y RRPP cumplen con el perfil establecido para tal fin?
05. Nos podría indicar usted, ¿si tiene conocimiento como es la articulación con los medios de prensa radial o escrita?
06. ¿Nos podría indicar usted si son suficientes las alianzas estratégicas de la DIRCII como política comunicacional?
07. Desde su punto de vista, ¿que se requiere para mejorar la gestión en el trabajo comunicacional que realiza la DIRCII PNP?

**PREGUNTAS PARA SER ABSUELTAS POR EL PERSONAL DE LA DIVISION DE PRENSA, PUBLICACIONES Y RELACIONES PUBLICAS.**

01. ¿Nos podría indicar usted cuál es su nombre y que cargo ocupa?
02. ¿Nos podría indicar usted, que laboras realiza en el cargo que ocupa?
03. Nos podría indicar usted si es suficiente el personal que labora en la División de ....?
04. ¿Nos podría indicar usted si existen lineamientos establecidos para la elaboración de los documentos en su departamento?
05. ¿Cree usted que existe un trabajo debidamente planificado y sostenido en el departamento donde labora?
06. Desde su punto de vista, ¿que se requiere para mejorar la gestión en el trabajo comunicacional que realiza la DIRCII PNP?