



**“PROPUESTA DE PROCESO DE COMUNICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
REPUTACIÓN DEL EJÉRCITO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

Presentado por

Sr. Vicente Abraham Palacios Nevado

Sr. Carlos Fernando Orrego Azula

Sr. Fredy Inocente Isla Tapia

Asesor: Profesor Guido Humberto Bravo Monteverde

2018

Dedicatoria

A Dios, por darnos la oportunidad de servir a
nuestra patria.

A nuestros padres, a nuestras queridas esposas y a
nuestros hijos, por su constante e incansable apoyo
en la realización de toda la maestría.

Al personal de la Dirección de Informaciones del
Ejército del Perú por la información que sirvió de
soporte a la presente investigación.

Resumen ejecutivo

La investigación titulada “Propuesta de proceso de comunicación estratégica para el fortalecimiento de la reputación del Ejército” se sustenta en el reconocimiento teórico de que la comunicación institucional puede contribuir al cumplimiento de la misión, integrándose en la estrategia de la organización, con el fin específico de fortalecer la reputación institucional. Esto quiere decir que las funciones de las áreas de comunicaciones e informaciones deben ir más allá de las que tiene una oficina de prensa.

El proceso de comunicación estratégica que establece el mapa de procesos del Ejército se encuentra a cargo de la Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE), aunque en la práctica desarrolla funciones básicamente de transmisión de información de las actividades institucionales con el empleo de medios digitales y, en menor medida, usando materiales impresos. Además, si esto sucede a nivel operativo, en el ámbito estratégico se detecta un divorcio marcado entre los procesos aparentemente vinculados a la comunicación que desarrolla en la práctica y el objetivo estratégico definido desde el Estado Mayor del Ejército, que se encuentra plasmado en su plan estratégico.

La definición de esta problemática permite determinar, basada en el desarrollo teórico y en la metodología cualitativa, una solución enfocada en el diseño de un proceso de comunicación estratégica, bajo el enfoque de la gestión de la reputación institucional. Este proceso incorpora los dos pilares de la comunicación estratégica, que son la planificación de largo plazo y la interacción permanente con los usuarios (tanto internos como externos), pero le agrega un indicador de medición que englobe componentes importantes de la comunicación estratégica, como es el de la reputación institucional.

Por su propia definición, la reputación institucional es evaluada desde la percepción del usuario externo e interno, por lo que se empleó un análisis estadístico descriptivo no-probabilístico sobre los resultados de una encuesta aplicada virtualmente a una muestra poblacional de 905 personas durante tres meses, que permitió el establecimiento de una línea de base propia, cuyos resultados se acercan mucho a los niveles conseguidos en el 2017 por encuestadoras privadas para la determinación del grado de confianza que tiene la población en las Fuerzas Armadas.

Los resultados más importantes de la investigación es la determinación de vacíos en la gestión de las comunicaciones en el Ejército, básicamente centrados en la separación recurrente entre lo

planeado a largo plazo y lo desarrollado operativamente en los procesos; la falta de una línea de base para medir la reputación institucional o evaluar los progresos en este ámbito; la inexistencia de una herramienta para evaluarla; las limitaciones del proceso de comunicación estratégica y la inexistencia de un plan de comunicación estratégica.

Los aportes del trabajo de investigación son la definición de un proceso de comunicación estratégica en el Ejército y el desarrollo de un indicador de reputación institucional vinculado estrechamente a este. De estos dos aportes, ha generado el estudio otros dos adicionales: las estrategias comunicacionales (descritas en objetivos y acciones) y una línea de base de la reputación institucional, generada a partir de una herramienta propia de la institución, aplicada durante el trabajo de campo.

El trabajo de investigación concluye que el aspecto más relevante que se debe incorporar al proceso de comunicaciones que lidera la DINFE es su planeamiento, siguiendo el ciclo de mejora continua (diagnosticar, planear, implementar y evaluar). Asimismo, se debe medir las estrategias mediante un indicador que evalúe distintos componentes de la comunicación estratégica, como es la reputación institucional. De la misma forma, en todas las conclusiones subyace un común denominador: elevar la calidad del trabajo del personal vinculado a la gestión de las comunicaciones, especialmente en los aspectos asociados a la reputación institucional.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos... ..	viii
Índice de anexos... ..	ix
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Planteamiento del problema.....	4
1. Formulación del problema	4
1.1 Problema general	6
1.2 Problemas específicos	6
2. Objetivos de la investigación	6
2.1 Objetivo general.....	6
2.2 Objetivos específicos	6
3. Justificación.....	6
4. Delimitación.....	7
Capítulo III. Marco teórico	8
1. Antecedentes.....	8
2. Base teórica.....	10
2.1 Comunicación estratégica	10
2.2 Reputación institucional.....	12
2.3 Riesgo “reputacional”	13
2.4 Planeamiento estratégico en el sector público	14
2.5 Diseño de procesos en el sector público	15
3. Base normativa	16
3.1 Normativa sobre modernización de la gestión pública	16
3.2 Normativa para la gestión por procesos en el Ejército.....	18
3.3 Buena práctica pública en comunicación estratégica.....	19
Capítulo IV. Metodología	21
1. Diseño metodológico	21
2. Procedimiento.....	21
3. Técnica e instrumento	22

Capítulo V. La reputación institucional en el Ejército	24
1. La confianza en las Fuerzas Armadas	24
2. La reputación en el Ejército	25
2.1Autonomía.....	25
2.2Vinculo.....	27
2.3Calidad.....	28
2.4Responsabilidad social.....	29
2.5Comunicación.....	31
Capítulo VI. La comunicación en el Ejército.....	36
1. Los objetivos de comunicación.....	36
2. Grupos de interés a los que se dirige.....	37
3. Métodos y medios empleados	38
Capítulo VII. Proceso de comunicación estratégica.....	40
1. Los grupos de interés para la comunicación estratégica	40
2. Planeamiento de la comunicación estratégica.....	41
2.1Definición de objetivos específicos comunicacionales.....	41
2.2Definición de acciones específicas comunicacionales.....	43
2.3Vinculación de la estrategia comunicacional con la reputación	45
3. Proceso de comunicación estratégica.....	48
3.1Fichas de proceso.....	48
3.2Matriz cliente-producto.....	49
Conclusiones y recomendaciones.....	50
1. Conclusiones.....	50
2. Recomendaciones	52
Bibliografía.....	54
Anexos.....	56
Notas biográficas.....	60

Índice de tablas

Tabla 1.	Estrategias para gestionar el riesgo reputacional.....	14
Tabla 2.	Redacción de objetivos.....	15
Tabla 3.	Redacción de acciones.....	15
Tabla 4.	Evolución de las inversiones publicitarias en los medios a nivel nacional .	20
Tabla 5.	Transparencia de la gestión.	26
Tabla 6.	Conocimiento de la misión.....	26
Tabla 7.	Confianza en la institución.	26
Tabla 8.	Coordinación con otros sectores y entidades.....	27
Tabla 9.	Identificación con la institución.	27
Tabla 10.	Prestigio de la institución.	28
Tabla 11.	Calidad del servicio que brinda la institución.....	28
Tabla 12.	Atención a sus pedidos y necesidades.	29
Tabla 13.	Percepción del clima o ambiente organizacional.....	29
Tabla 14.	Ética y valores institucionales.	30
Tabla 15.	Apoyo y compromiso con la comunidad.....	30
Tabla 16.	Compromiso con el cuidado del medio ambiente.....	30
Tabla 17.	Accesibilidad a la información.....	31
Tabla 18.	La institución emplea el internet y las redes para comunicarse.....	31
Tabla 19.	Comunicación interna y liderazgo.....	32
Tabla 20.	Tabla de contingencia: Nivel de reputación y condición del encuestado.	32
Tabla 21.	Rangos establecidos para el cálculo de los indicadores.....	36
Tabla 22.	Grupos de interés para la comunicación estratégica.....	40
Tabla 23.	Objetivos estratégicos específicos comunicacionales de Tipo I.....	42
Tabla 24.	Objetivos estratégicos específicos comunicacionales de Tipo II.	42
Tabla 25.	Acciones específicas comunicacionales para el OEC1.	43
Tabla 26.	Acciones específicas comunicacionales para el OEC2.	43
Tabla 27.	Acciones específicas comunicacionales para el OEC3.	44
Tabla 28.	Acciones específicas comunicacionales para el OEC4.	44
Tabla 29.	Acciones específicas comunicacionales para el OEC5.	45
Tabla 30.	Vinculación de la estrategia comunicacional con la reputación institucional.	45
Tabla 31.	Calificación promedio por componente y su frecuencia de asociación.....	47

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Proceso de comunicación estratégica.	16
Gráfico 2.	Metodología empleada.	22
Gráfico 3.	Nivel de confianza y cumplimiento de funciones de las Fuerzas Armadas.	24
Gráfico 4.	Condición del encuestado.....	25
Gráfico 5.	Comparación de resultados general y específicos de la comunicación, 2017-2018.....	34
Gráfico 6.	Comparativo entre escenarios tendencial y mejora (reputación institucional)..	35

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz de consistencia	57
Anexo 2.	Herramienta de levantamiento de información	58
Anexo 3.	Presupuesto DINFE 2018	59

Capítulo I. Introducción

La particularidad de la comunicación estratégica es que se fundamenta en la planificación (con resultados a largo plazo) y se enfoca en generar relaciones con sus grupos de interés (formación permanente del ciudadano). Es decir, la comunicación se gestiona. Además, las acciones que esta comprende superan a las desarrolladas por las típicas oficinas de prensa de organizaciones públicas o privadas, dado que se entiende que la comunicación es trascendental para que las instituciones logren cumplir con sus objetivos.

En el Ejército del Perú, la comunicación se encuentra a cargo de la Dirección de Informaciones (DINFE), quien centra su atención en el diseño de materiales de difusión de las actividades de la institución a nivel nacional, que se alojan en su mayoría en medios tradicionales (audibles, visuales y audiovisuales) y en menor medida en formatos impresos. Así, durante años ha mantenido estas actividades particularmente en folletería, radio, autoparlantes y los sistemas de información de la DINFE, dado el limitado presupuesto con que cuenta, aunque dispone de recursos humanos e infraestructura que pueden sustentar estrategias de mejora de su gestión de las comunicaciones, enfocada en atender las necesidades de los usuarios externos e internos.

Lo anterior quiere decir que la comunicación estratégica no se ha desarrollado como un proceso estratégico (como se establece en el Mapa de Procesos del Ejército), dado que aún mantiene un enfoque informativo y de difusión, sin una planificación, implementación, evaluación, ni incorporación de mejoras, lo que hace difícil la evaluación del impacto de estrategias comunicacionales enfocada a contribuir con el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos. Si esta situación se mantiene, este proceso resultaría ser más de soporte, que un proceso estratégico, dado que solo se circunscribiría a una función de transmisión de información.

La presente investigación, reconociendo dichas limitaciones, planteó una propuesta de **proceso de comunicación estratégica, bajo el enfoque de la gestión de la reputación institucional**, que contribuya a articular los esfuerzos comunicacionales de los agentes de interés internos y consolide canales de comunicaciones con los grupos de interés o *stakeholders*, vinculados a la propia institución.

La importancia de definir un proceso de este tipo bajo el enfoque de la gestión de la reputación institucional, como se realiza en el ámbito empresarial, se centra en que su eficacia recae en la

calidad del trabajo del propio personal de la organización, especialmente en el análisis del riesgo “reputacional” y en la adopción de estrategias que estos mismos definen para poder ser gestionadas. Eso quiere decir que, diseñado el proceso de comunicación estratégica, la institución con los medios con que cuenta puede iniciar la gestión de la reputación institucional, que resulta ser igualmente el indicador general tomado en cuenta en el plan estratégico del Ejército.

En efecto, la vinculación entre el proceso de comunicación estratégica (con su componente de planeamiento) y la determinación del nivel de la reputación institucional que sostiene la propuesta de la presente investigación, determina que se centren los esfuerzos y recursos del Ejército en aspectos específicos que impacten directamente en este indicador, haciendo más eficiente la gestión de la comunicación que realiza la DINFE y cuantificable el impacto que tiene en los grupos de interés.

Para cumplir con este fin, se ha dividido la investigación en siete capítulos. El capítulo I es introductorio. En el capítulo II se describe la problemática y se definen los problemas, así como los objetivos del estudio, su importancia y delimitación. En el capítulo III se desarrolla el marco teórico, que cuenta con tres pilares fundamentales: los antecedentes, conformado por los estudios que anteceden al presente; la base teórica, que constituyen los conceptos que respaldan el aporte de la investigación; y la normativa legal, con la que se adelanta la viabilidad de implementar la propuesta que es producto del análisis realizado.

El capítulo IV considera la metodología empleada durante todo el proceso de investigación, y que guio no solo el levantamiento de información, sino también el empleo de técnicas e instrumentos idóneos para realizar la captura de la data. De esta manera, el enfoque cualitativo sirvió principalmente para analizar la comunicación estratégica en el Ejército, desde distintas aristas, con información cuantitativa y cualitativa.

El capítulo V describe el diagnóstico sobre la reputación institucional que los antecedentes y la base teórica reconocen como premisa para el diseño de un proceso de comunicación estratégica, con enfoque en la gestión de la reputación institucional, otorgando como resultado del trabajo de campo la primera línea de base sobre reputación institucional del Ejército, cuyos resultados son comparables con los obtenidos por instituciones privadas.

El capítulo VI describe cómo se realiza la comunicación en el Ejército, el objetivo referido a la comunicación estratégica que es una acción estratégica transversal “Fortalecimiento de la

identidad, imagen, prestigio y cultura organizacional del Ejército” del Plan Estratégico Institucional, los grupos de interés y los medios de comunicación y métodos empleados.

En el capítulo VII, teniendo en cuenta la referida línea de base, se desarrolló el análisis de la comunicaciones y la medición de la reputación institucional en el Ejército, de donde se generarán estrategias de gestión, que definirán los objetivos y acciones principales de la comunicación institucional en el Ejército, cuya “operativización” se realizará con la ejecución del proceso de comunicación estratégica.

Capítulo II. Planteamiento del problema

El presente capítulo describe la problemática de la comunicación institucional en el Ejército del Perú y define el problema de investigación, determinando una interrogante, que se respondió en los capítulos posteriores. Asimismo, se definen los objetivos de la investigación, articulados a los mencionados problemas.

1. Formulación del problema

El Plan Estratégico Institucional 2017-2019 del Ejército del Perú no cuenta con un objetivo vinculado directamente con la comunicación estratégica. Aunque ha considerado una acción estratégica transversal denominada “Fortalecimiento de la identidad, imagen, prestigio y cultura organizacional del Ejército”, como una forma de lograr sus objetivos propuestos, respondiendo eficaz y eficientemente a los cambios que se suceden en el ambiente externo y a la diversidad de la tarea por cumplir en el ámbito interno, considerando a la iniciativa y proactividad del personal como variables claves para alcanzar el éxito.

No obstante, lo importante de consignar una acción estratégica relacionada a las comunicaciones en el plan estratégico del Ejército, esta no ha cumplido en su diseño con la metodología establecida por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Más aún, reúne en una sola acción indistintas variables, que resultan difíciles de monitorear y evaluar. Esta limitación se replica en la definición de sus indicadores, centrándose solo en el establecimiento del “nivel de identidad y cultura organizacional alcanzada por el Ejército”. Es más, establece conceptos poco operativos y medibles para estas variables, como en el caso de la identidad, donde se incorporan como componentes a la personalidad, el espíritu, la realización, la pertenencia, el compromiso y el orgullo. Mientras que, para la cultura organizacional, se integran componentes tan amplios como la motivación, la confianza, la comunicación, la estructura, los procesos y el liderazgo.

Corroborando lo mencionado, el referido plan estratégico, establece como limitaciones para la medición de estos indicadores a la falta de estudios específicos y de estadísticas. Es más, define una fórmula con vacíos metodológicos, al establecer esta como el resultado de la sumatoria de los promedios de identidad y de cultura organizacional multiplicados por un factor asignado, pero no determinado, a cada variable según su importancia, la cual incluso tampoco ha sido definida.

A esto debemos sumarle que, el resultado de aquella fórmula para el año 2015 es “Bueno”, sin ningún tipo de base numérica, lo que contradice los atributos que se evalúa en la ficha de

indicadores del plan estratégico, que va de “Deficiente” a “Sobresaliente”, con lo cual no queda clara la interpretación del “nivel de identidad y cultura organizacional”.

En definitiva, el Ejército no monitorea ni evalúa la comunicación interna o externa de la institución. La forma que tiene de determinar la percepción de sus grupos de interés sobre su labor, como su personal y la sociedad, es tomar los resultados de los estudios de opinión realizados por instituciones privadas, pero referidos siempre a las Fuerzas Armadas, con lo cual se entiende que no cuenta con una línea de base, ni mucho menos genera estrategias comunicacionales para mejorar dicha percepción.

La Dirección de Informaciones del Ejército no ha definido formalmente el proceso de comunicación estratégica, que le asignara el Comando del Ejército. Únicamente su proyecto ha considerado como procesos misionales la gestión de comunicación, la gestión museológica y la gestión de investigación y promoción de la Historia del Ejército. En lo que respecta al primero de estos, ha integrado a los procesos de gestión de ceremonial y protocolo, gestión de relaciones públicas e imagen institucional, producción de información y acceso a la información pública.

Para evaluar estos procesos, define un objetivo general que intenta resumir como optimizar el desarrollo de las acciones y procedimientos de los recursos de comunicación orientados a aspectos de ceremonial y protocolo, imagen institucional y relaciones públicas, elaboración y difusión de productos y acceso a la información pública; a fin de promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración con otras instituciones, reducir los focos de conflictos en el público interno, así como contribuir al acercamiento con la población, con la finalidad de fortalecer la identidad, imagen, prestigio y cultura organizacional del Ejército. Como se puede determinar, este objetivo del proceso de comunicación replica la deficiencia metodológica señalada para el diseño de la acción estratégica de la etapa de planeamiento, por lo cual igualmente dificulta su control y monitoreo (y por ende su evaluación), lo que confirma la inexistencia de un proceso de comunicación estratégica, al igual que de actividades identificadas que, aun dispersas, se vinculen al fortalecimiento de la reputación institucional.

En definitiva, el proceso de comunicación estratégica del Ejército tiene vacíos de fondo que lo desvirtúan de su finalidad principal, que es el de contribuir al cumplimiento de la misión institucional y de fortalecer la reputación de esta institución militar. La permanencia en el tiempo de estos espacios de mejora ha generado un anquilosamiento funcional del área de comunicaciones, reduciéndola a una oficina de prensa y protocolo.

1.1 Problema general

¿Qué aspectos deben considerarse en un proceso de comunicación estratégica en el Ejército con el fin de fortalecer su reputación institucional?

1.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la línea de base sobre la reputación institucional del Ejército en el año 2018, según la percepción de sus integrantes?
- ¿Qué objetivos y acciones estratégicas deben considerarse para la gestión de la reputación institucional en el Ejército?
- ¿Cuáles son los procesos e indicadores que debe contener un macroproceso de comunicación estratégica en el Ejército?

2. Objetivos de la investigación

La determinación de los objetivos se alinea con los problemas planteados y se delimitan según la información recogida y analizada del Ejército, respondiéndolos sobre la base de modelos conceptuales desarrollados hasta el momento en el campo de la gestión pública y la administración en general.

2.1 Objetivo general

Determinar los aspectos que deben considerarse en un proceso de comunicación estratégica en el Ejército con el fin de fortalecer su reputación institucional.

2.2 Objetivos específicos

- Determinar la línea de base sobre la reputación institucional del Ejército en el año 2018, a partir de la percepción de sus integrantes.
- Describir los objetivos y acciones estratégicas que deben considerarse para la gestión de la reputación institucional en el Ejército.
- Determinar los procesos e indicadores que debe contener un macroproceso de comunicación estratégica en el Ejército.

3. Justificación

La investigación se justifica porque identifica los espacios para el desarrollo de estrategias de mejora de la comunicación tanto dentro, como fuera de la institución. El proceso que se defina igualmente se puede articular con las políticas institucionales, la misión del Ejército, los roles estratégicos y las capacidades militares, lo cual mejorará las herramientas y espacios comunicacionales que son diseñados por la Dirección de Informaciones del Ejército.

4. Delimitación

El estudio se centró en la evaluación de la reputación del Ejército, como premisa para establecer un proceso de comunicación estratégica que la fortalezca. La investigación generó en ese sentido una línea de base preliminar, cuyos aspectos evaluados servirán para identificar las áreas de potencial desarrollo.

El proceso de comunicación estratégica buscó con éxito integrarse a una cadena de valor público que genere productos que ayuden al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, bajo un enfoque de gestión de la reputación institucional. En ese sentido, la investigación se centra en la definición y descripción de un macroproceso, que pueda servir de base para el desarrollo de un manual de gestión por procesos para la Dirección de Informaciones del Ejército.

Capítulo III. Marco teórico

Al tener la investigación un alto componente metodológico cuantitativo se sostiene en los avances desarrollados hasta el momento en los aspectos bajo análisis, así como en los conceptos que pueden explicar la propuesta que se deriva como resultado del estudio, intentando con la evaluación normativa proyectarla hacia su aplicación en la institución.

1. Antecedentes

La comunicación estratégica estudiada como un proceso enfocado a fortalecer la reputación institucional carece de un desarrollo teórico, más aun si el objeto de estudio es una organización del sector público. No obstante, existen algunos estudios que pueden interpretarse como antecedentes de la presente investigación.

En Colombia, el estudio de Ángela Preciado-Hoyos y Haydée Guzman-Rámirez, sobre “Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo”, publicado en la *Revista Palabra Clave*, vol. 15, núm. 1 (abril 2012), compara 53 organizaciones de estos sectores, encontrando coincidencias en cuatro aspectos: (a) la importancia del entorno, para ser adaptables a este, incluyendo a la definición de los propósitos a los actores que influirán en el resultado; (b) llegar a encontrar consenso con los grupos de interés, con el fin de identificar el contexto cultural donde se aplicarían las estrategias y mantener una comunicación permanente; (c) gestión de la comunicación, participando en la elaboración de las estrategias generales de la organización o alineando los objetivos y acciones de esta con la visión institucional; (d) articulación de tiempos y niveles de estrategias, definiendo un concepto general, al igual que tácticas específicas y recursos para sostener dichas estrategias.

Los referidos autores consideran que la comunicación estratégica es, en buena cuenta, un modelo (es decir un marco de referencia para gestionar la comunicación) que puede ser empleado por cualquier organización, que se desarrolla en acciones de investigación del contexto, el diseño de un plan de comunicaciones (ruta), en la definición del tiempo que se invierte en su implementación, y el control de los resultados de la implementación de la estrategia. Sobre el particular los resultados determinaron que las organizaciones públicas son las que menos cuentan con un modelo de este tipo.

La investigación de Jaime Paccha (2008), titulada *La comunicación organizacional y el proceso estratégico de comunicación corporativa en el Programa de Desarrollo de Área (PDA) PASA-*

San Fernando del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua, señaló distinciones conceptuales importantes para la definición de un proceso de comunicación, que genere una relación entre la entidad y sus agentes de interés.

El autor señala la distinción entre lo que representa comunicación en términos generales, como una relación entre emisor y receptor, y la comunicación institucional, configurada como una transmisión de información dentro de una organización, cuyo proceso se guía de acuerdo a cuatro principios: Identidad (origen y objetivos), acción (la forma como se desarrolla), vocación (el servicio) y relación (vinculación con sus destinatarios). No obstante, se remarca la existencia de una comunicación organizacional, que se enfoca en el intercambio de información entre la organización y su entorno, y que bien puede considerarse como sinónimo de comunicación estratégica, por cuanto «se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos» (Paccha 2008: 50).

Asimismo, Pacha (2008) señala que los lineamientos de un departamento de comunicación son la transmisión de información al exterior, establecimiento de canales de comunicación permanentes con la sociedad, vinculación con las instituciones, la comunicación interna, la investigación como una manera de identificar necesidades de clientes internos y externos de una organización.

Con relación a la reputación, María Isabel Muñoz Antonin (2010), en su investigación “Reputación Corporativa: Trustmark y activo de comportamientos adquisitivos futuros”, publicada en la *Revista Cuadernos... 33*, señala algunas directrices para que una organización gestione con éxito la reputación institucional, afectada por factores externos e internos, como son el monitoreo permanente para adoptar medidas correctivas, sobre la determinación de los clientes, la identificación de las meta-canales de comunicación de actores principales, el establecimiento de una línea de base de la reputación.

La autora destaca la unión entre el sello “reputacional” y el nombre de la marca institucional, por lo que la reputación puede entregar o retirar al valor otorgado por un producto (bien o servicio), con lo cual Muñoz (2010) recomienda se haga una adecuada planificación, mantención y control del activo “reputacional”, lo que la lleva a definir que la reputación se puede gestionar.

En esa misma línea, se ubica el estudio de Amaia Arribas Urrutia (2006), “De la comunicación estratégica a la reputación”, publicada en la revista *UNIrevista*, Vol. 1, N° 3 (junio), que rescata la idea de que la reputación es un valor intangible, que se interpreta como el reconocimiento que realizan los agentes de interés del comportamiento de la organización, teniendo en cuenta el nivel de cumplimiento de sus compromisos.

Para Arribas (2006) la reputación tiene tres condiciones: la consideración de valores (ética, estrategia y filosofía corporativa), acciones comprometidas y explícitas con cada uno de sus agentes de interés, considerar los riesgos a la reputación y potenciar las oportunidades. Asimismo, señala la autora, que si bien no existen en Latinoamérica indicadores específicos para medir la reputación institucional, más si la credibilidad y confianza, existen variables reputacionales empleados en Europa como «los resultados económicos financieros, la calidad del producto o servicio, la cultura corporativa y calidad laboral, la ética y la responsabilidad social corporativa, la presencia internacional, y la innovación» (Arribas 2006: 1).

2. Base teórica

2.1 Comunicación estratégica

Antonio Cambria (2016), citando a Cornish & Lyndley-French, señala que la comunicación estratégica es una serie de actividades sostenidas y coherentes, realizadas a niveles estratégicos, operativos y tácticos, que permite la comprensión de la audiencia objetivo e identifica canales efectivos para promover y mantener tipos particulares de valores.

El referido autor define también a la comunicación estratégica como un «conjunto de procesos que se plantean en diferentes ámbitos, sobre todo en el informativo, permitiendo obtener una ventaja competitiva sobre los otros grupos; es decir, que permite obtener parte del monopolio de la información y la acción» (Cambria 2016: 9). Este trabajo, algunos autores reconocen se cumple con la integración de elementos sistemáticos, en un plan (Garrido 2015).

El componente particular de la comunicación estratégica, señalan otros autores, es que «consiste en la capacidad de gestionar mensajes y significados para lograr persuadir a los interlocutores en un proceso de interacción» (Preciado-Hoyos y Guzman-Ramirez 2012: 131). En ese sentido, su efecto principal es la de que estos mensajes provoquen un cambio, planificando previamente tanto su contenido como los medios a emplear. Es decir, resulta ser una «coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa (publicidad, *marketing*, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al

cliente, posventa, etc.) para diferenciarnos y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesa» (Paccha 2008: 181).

Para diversos autores la comunicación alcanza un mayor resultado cuando se realiza como un proceso consciente, coordinado y planificado, en el sentido de que le permite alcanzar sus objetivos. Desde el campo de las relaciones públicas se recomienda lo siguiente para instaurar la comunicación estratégica: «a) estudiar los problemas de comunicación de la organización y sus objetivos; b) definir a qué públicos desea dirigirse la organización; c) diseñar un plan de acción en el que figuren los métodos y medios posibles para llegar al público, y d) corroborar el grado de interacción que se haya dado entre la organización y sus grupos de interés a partir del programa de comunicación, con lo que incluye el componente de evaluación» (Preciado-Hoyos y Guzman-Ramirez 2012: 136).

La utilidad de la comunicación se centra en que gracias a esta las organizaciones pueden ayudarse a alcanzar sus metas, de tal forma que el resultado de sus acciones se acerque a sus objetivos, para lo cual debe administrar la comunicación, controlarla y organizarlas, con un enfoque de gestión del futuro (Miranda-Falci 2010). En esta tarea es importante formar al personal de una organización, dado que un «comunicador estratégico utiliza la información para generar cambios de actitud y de comportamiento en las personas, de manera que se pueda avanzar hacia las metas y los objetivos de la organización» (Preciado-Hoyos y Guzman-Ramirez 2012: 138).

Los referidos autores señalan que «el proceso de comunicación estratégica tiene cuatro componentes que se pueden resumir en la investigación, la planificación, la ejecución y el seguimiento (evaluación). En efecto, estas son cuatro cuestiones críticas de este proceso: a) el desarrollo de actividades de investigación del entorno; b) la existencia de un plan de comunicaciones; c) el tiempo que se destina a la ejecución de las actividades del plan, en contraste con las demás actividades del proceso de comunicación, y d) uso de métodos formales e informales para medir el cumplimiento de los programas y el tipo de impacto que estos alcanzan a tener entre los públicos, se debe contar con métodos de control de los resultados que ayuden a demostrar la efectividad de la estrategia elegida» (Preciado-Hoyos y Guzman-Ramirez, 2012: 140).

La comunicación estratégica aplicada a la Defensa Nacional ha sido desarrollada en una doctrina por la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) que reúne la parte militar con la civil. «El objetivo que se perseguía con esta nueva doctrina no era otro que mejorar los esfuerzos comunicativos de la OTAN con el fin de conseguir sensibilizar, a través de múltiples audiencias,

a la opinión pública en general, lo que llevaría a una mejor comprensión y apoyo de las políticas, operaciones y otras actividades de la OTAN» (Urrea y Manfredi 2013: 66).

La experiencia de la OTAN rescató, según Urrea y Manfredi (2013), la necesidad de implementar la comunicación estratégica mediante la determinación de estrategias, objetivos y mecanismo. Además, desde el enfoque militar, aquella será siempre un proceso que facilita la coordinación interna entre las funciones de comunicación e información (planeamiento, actividades y mensajes).

En la misma línea, el referido autor advierte que «sería lógico pensar que tanto los principios o ideas, los objetivos los procedimientos y los mecanismos para alcanzarlos son necesarios para conseguir una organización eficiente de los esfuerzos en STRATCOM, sin embargo, si todos estos recursos suponen crear e interponer una barrera nueva que dificulte la coordinación, sin añadir valor alguno, entonces se está trabajando en balde, sobre todo si tenemos en cuenta las restricciones económicas actuales» (Urrea y Manfredi 2013: 69).

2.2 Reputación institucional

Para algunos autores la transparencia y la responsabilidad social son aspectos que generan valor “reputacional” en una organización (Barrera 2016). Aunque otros autores le incorporan la ética en el gestión (Olmedo, Martínez, Arcas y Longinos 2012). Esto quiere decir, que la reputación es un conjunto de atributos que generan valor a la institución, sustentado en una percepción representativa (valoración global) sobre su evolución, sus proyecciones y la consideración de organizaciones semejantes. Entonces, termina siendo un proceso de acumulación que se desarrolla a lo largo del tiempo, con participación de la organización con sus grupos de interés.

Para una organización la reputación representa un activo intangible que es valorada por los grupos de interés. Por ello los enfoques de estudio han venido por el lado organizacional, de la comunicación y el *marketing*. De esta forma, la finalidad de estos análisis es ayudar a que las instituciones consigan una reputación positiva y sostenible, que básicamente representa la identificación del público objetivo con la organización, en términos de percepción que se gesta fuera de esta o de las experiencias que los empleados han tenido dentro de ella.

En ese sentido, la reputación se forma y gestiona internamente en la organización misma. Asimismo, advierten algunas investigaciones que «cada vez más, la pérdida de reputación se ha convertido en un riesgo que forma parte prioritaria en la agenda de las grandes empresas. Si bien constituye una amenaza evidente, la gestión de la reputación se considera como una de las mayores oportunidades de creación de valor» (Arribas 2006: 2).

Los atributos que comprende la reputación genera en quienes las perciben “imágenes mentales”, por lo que «el grado de estas percepciones depende del grado de conocimiento del individuo, su nivel de implicación con la organización, la intensidad y el nivel de coordinación de las comunicaciones» (Pérez y Rodríguez 2014: 116). Entonces, la reputación es reflejo global de las percepciones de los grupos de interés internos y externos sobre la propia organización, al que se destina recursos y tiempo, para su construcción y sostenimiento.

En buena cuenta la reputación institucional se entiende como «la fotografía mental que reconcilia las múltiples imágenes que de una organización poseen varias audiencias y que se construye y desarrolla a lo largo del tiempo» (Pérez y Rodríguez 2014: 117). De esta forma, este concepto es multidimensional, que se divide en la reputación interna o externa. Aunque igualmente se entiende que, como en el caso de la imagen institucional, la reputación proviene «de la conciencia y valor percibido, si consideramos que cualquier comportamiento adquisitivo estará subyugado a un conjunto de circunstancias, valores y lealtades de grupos cada vez más definidos» (Muñoz 2010: 25).

Barcellos (2017) refiere que la transparencia es la palabra clave para incrementar el nivel de reputación de una empresa, y en el Perú las Fuerzas Armadas tiene un buen nivel de aceptación por el apoyo demostrado en caso de desastres naturales a reputación debe de venir de los principales puestos de la empresa, principalmente de la alta dirección y estar en todas las áreas de la organización. De otro lado, se refirió a la responsabilidad social que no es una obligación, sino es fundamental para toda empresa. «No se puede hacer gestión sin responsabilidad social. Creo que es un factor importantísimo y creo que es parte del ADN de la empresa» (Barcellos 2017: 1), subrayó.

2.3 Riesgo “reputacional”

La identificación de este tipo de riesgo es determinante para la propia gestión de este, el que variará dependiendo de los grupos de interés vinculados a la organización. Tomando en cuenta lo señalado por Arribas (2006), los referidos *stakeholders* pueden dividirse en tres grupos: la Dirección; los trabajadores, usuarios, proveedores y aliados; y los medios de comunicación, organizaciones civiles, comunidades, reguladores y gobiernos. Una vez identificados es necesario definir sus intereses y el poder que tienen con relación a la organización. De esta manera, recomienda la autora, definir las siguientes estrategias:

Aunque no es parte de la presente investigación, cabe resaltar que la referida autora señala que los factores trascendentales para la gestión de este tipo de riesgo son cuatro: la identificación (análisis de las fuentes dentro y fuera), la valoración (cuantitativa y cualitativa), la gestión (mediante modelos) y la mitigación (planes de contingencia y de gestión de crisis). Esta es una

etapa que sucede al diseño de procesos y el planeamiento, dado que encaja a la gestión de la reputación misma.

Tabla 1. Estrategias para gestionar el riesgo reputacional

Comportamiento	Característica	Estrategia
Independiente	Baja amenaza	Colaboración
Colaborador	Baja amenaza	Implicación
Agresivo	Alta amenaza	Defensión
Marginal	Baja amenaza	Observación

Fuente: Adaptado de Arribas (2006).

2.4 Planeamiento estratégico en el sector público

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), en calidad de ente rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), norma los procedimientos, conceptos y herramientas metodológicas para la determinación de la misión institucional, objetivos estratégicos institucionales con sus correspondientes indicadores y metas del proceso de planeamiento estratégico institucional.

En el caso de la misión, esta resulta ser un componente fundamental de la gestión estratégica del Ejército, por cuanto dirige, estimula y conduce las acciones de la institución hacia la mejora continua del servicio al ciudadano. Esta misión representa su razón de ser, derivada de la Constitución Política y desarrollada en la Ley del Ejército. Sobre esta base, la misión busca también mejorar su capacidad de adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades de este, cumpliendo los roles estratégicos del Ejército y de las capacidades militares.

En el caso de los objetivos, estos reflejan la política institucional del Ejército, que busca resolver un problema en ese ámbito, y potenciar con estos su participación en la intervención pública que desarrolla el sector Defensa, considerándolo dentro de una cadena de valor. Los objetivos describen lo que la institución pretende lograr en sus condiciones internas (mejorándolo o fortaleciéndolo) y en la población. En ese sentido, existen dos tipos de objetivo: Los de tipo I, que buscan mejorar las condiciones de vida de la población, mediante la entrega y uso de bienes o servicios previstos y los de tipo II, que buscan mejorar los procesos de soporte o el diseño organizacional para resolver problemas de gestión u optimizar el empleo de los recursos y así, agregar valor a las acciones del sector.

Tabla 2. Redacción de objetivos

Objetivo	Estructura
TIPO I	Objetivo=Verbo (en infinitivo) + Condición + Población <ul style="list-style-type: none">• El verbo refleja la dirección del cambio que se espera lograr. Esta dirección puede ser positiva (mejorar una situación favorable), negativa (reducir una situación problemática) o neutra (mantener o asegurar una situación deseable o permanente).• La condición se refiere a la característica o situación que se desea cambiar o mantener.
TIPO II	Objetivo=Verbo (infinitivo) + Aspecto a ser mejorado <ul style="list-style-type: none">• El verbo refleja las acciones para mejorar la condición interna de la entidad.• El aspecto a ser mejorado se puede referir a la gestión institucional, sistemas de información, sistema de gestión de riesgos, mecanismos de participación, etc.

Fuente: CEPLAN (2017).

En el caso de las acciones estratégicas, para su diseño se consideran tres elementos: (1) son iniciativas que contribuyen a implementar las estrategias que definen los objetivos; (2) representa los bienes o servicios que el EP brinda a sus usuarios; (3) se fundamentan en las competencias y funciones establecidas legalmente; (4) busca relacionarse con las categorías presupuestales.

Tabla 3. Redacción de acciones

Acción	Estructura
Aplicable según TIPO I o II	Acción = Bien o servicio + Atributo + Grupo de usuarios <ul style="list-style-type: none">• El bien o servicio se entrega a un grupo de usuarios para contribuir al logro del OEI.• El atributo es la descripción del bien o servicio con características específicas.

Fuente: CEPLAN (2017).

La naturaleza de la acción depende de si se enfoca en bienes o servicios finales entregados a usuarios externos a la entidad (derivadas del objetivo de tipo I) o si estos bienes o servicios intermedios producidos por la entidad resultan ser necesarios en la producción de otros bienes y servicios finales, en su mayoría destinados a usuarios internos (objetivo de tipo II).

2.5 Diseño de procesos en el sector público

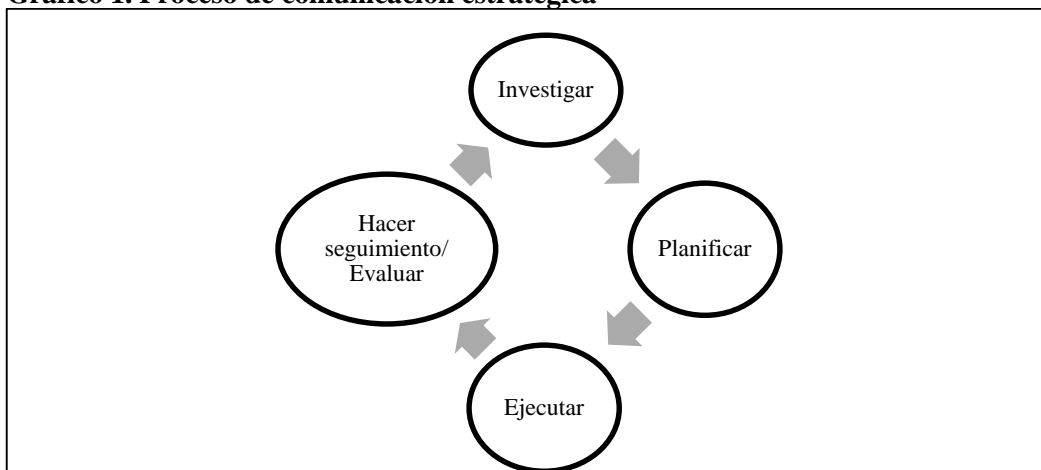
La incorporación de la gestión por procesos en el sector público se sostiene sobre la base de la norma ISO 9000, Modelo de Excelencia en la Gestión, y la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, y el D.S. N° 004-2013-PCM, que plantea la implantación de la gestión para resultados en la Administración Pública y establece como el tercer pilar central a la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional.

La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y a los resultados. A los efectos de la calidad en la gestión pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido.

La gestión por procesos con enfoque de servicio al ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles.

En el caso del proceso de comunicación estratégica, diversos autores han concordado en subdividirle, tomando como referencia el mismo ciclo del proceso de planeamiento estratégico: Diagnóstico, planeamiento propiamente dicho, implementación y control. Es más, recomiendan que «como lo demanda un certificación de calidad, se debe hacer levantamiento de los procesos y escribirlos en manuales, de manera que se puedan consultar y seguir» (Preciado-Hoyos y Guzman-Ramirez 2012: 145). Igualmente, esos mismos autores destacan que las organizaciones estudiadas coinciden en medir o el impacto de los medios institucionales, o la imagen, o la reputación.

Gráfico 1. Proceso de comunicación estratégica



Fuente: Preciado-Hoyos y Guzman-Ramirez (2012).

3. Base normativa

3.1 Normativa sobre modernización de la gestión pública

Con el Decreto Supremo N° 004-PCM, del nueve de enero del 2013, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, norma que se define a sí misma como el

principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país.

Esta política es de aplicación en todos los niveles y organismos del Estado. Hay que recordar que la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, declaró al Estado peruano en proceso de modernización, mediante la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, se crea el Sistema de Modernización de la Gestión Pública como un sistema administrativo y precisa que el Poder Ejecutivo tiene la rectoría de los sistemas administrativos, y por Decreto Supremo N° 109-2012-PCM, se aprueba la “Estrategia de Modernización de la Gestión Pública 2012-2016”. Por ello, el nuevo decreto supremo dispone que el organismo rector del sistema es la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública.

Siguiendo lo dispuesto por estas normas, el Ejército emite la Resolución de Comandancia General del Ejército N° 1946 CGE/DIPLANE, del 24 de julio de 2015, con el cual aprueba el plan de implementación de la modernización de la gestión en el Ejército, con el que pretendió impulsar, en el marco de sus competencias, la modernización de su gestión e insertarse en el proceso de modernización de la gestión pública orientada a resultados de todo el aparato estatal.

Cumpliendo el plazo establecido por el referido plan de implementación de la gestión pública dispuesta por el Estado, el Ejército aprobó el mapa de Procesos del Ejército, con Resolución de la Comandancia General del Ejército N° 366 CGE/DIPLANE, del 25 de mayo del 2016, en la cual el Estado Mayor General del Ejército en su condición de ser Órgano de Planeamiento y Asesoramiento del más alto nivel de la Institución, buscó consolidar el proceso de modernización de la gestión.

Es importante destacar que el proceso de modernización del Ejército, se encuentra articulado al proceso de modernización del Sector Defensa, que se rige bajo la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. El Decreto Legislativo N° 1142 Ley de Bases para la Modernización de las FF. AA. en el artículo 4.- Finalidad, establece la modernización de las Fuerzas Armadas se inserta en el proceso de modernización del Estado peruano y tiene como finalidad fundamental obtener mayores niveles de eficiencia y eficacia en la gestión institucional y operacional de las Fuerzas Armadas, en sus diferentes instancias y capacidades; de manera que su preparación, equipamiento y empleo sirva para garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República, así como en el desarrollo económico y social del país, en armonía con la Política de Seguridad y Defensa Nacional.

3.2 Normativa para la gestión por procesos en el Ejército

De esa manera, el Comando General del Ejército aprobó la Directiva N° 008 H1.c, del 31 de mayo del 2016, donde dispuso que el Ejército, como entidad del Estado, deberá implementar la gestión por procesos en cada una de sus dependencias y reparticiones. Para ello se formulará el Mapa de Procesos (MAPRO) y el Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MAGEPRO) en los niveles correspondientes, los mismos que reemplazarán al Manual de Procedimientos como documentos de gestión institucional.

La Directiva N° 008 H1.c, sigue los patrones metodológicos del documento denominado Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, emitida por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, entre los que se puede destacar los siguientes lineamientos:

- a. Los procesos identificados, deben ser los que actualmente se encuentran gestionando dentro de su organización, en base a las funciones que cumple.
- b. Las múltiples actividades que realiza cada dependencia y/o repartición, se agrupan en procesos de mayor jerarquía.
- c. La función que asigna el Estado al Ejército mediante la Constitución Política, las funciones generales y específicas que cumple el EP y sus órganos de acuerdo a lo detallado por la Ley del Ejército y su Reglamento, el propósito de la entidad, los planes y objetivos institucionales, sean fuentes principales para la identificación de los procesos.
- d. Los clientes externos que tiene cada dependencia y/o repartición y los productos que entregan a los clientes externos definen el tipo de proceso misional.

En definitiva, el Ejército tiene un sustento normativo sólido para incorporar la gestión por procesos. Más aún cuando se reconoce en los lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la Administración Pública en el Marco del D.S. N° 004-213-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, que “la identificación, sistematización y mejora de los procesos serán claves para elevar las capacidades de gestión, optimizar el uso de los recursos públicos para lograr resultados”.

Ese mismo dispositivo señala que para reducir el tiempo y los costos para la entrega final de un bien y servicio, así como para conseguir una mayor satisfacción del ciudadano, se debe revisar exhaustivamente las etapas de los procesos, eliminar aquellos que no generan valor, al igual que las actividades, e identificar oportunidades de mejora. Todo ello debe estar guiado por el cumplimiento de las funciones reconocidas en las normas legales que definen la naturaleza del Ejército.

3.3 Buena práctica pública en comunicación estratégica

El D.S. N° 037-2017-PCM del 03 de marzo de 2017, que modifica el Reglamento de Organización y Funciones del Despacho Presidencial, incorpora una Secretaría de Comunicación Estratégica y Prensa, otorgándole la responsabilidad de las actividades de comunicación estratégica, imagen institucional y prensa del Despacho Presidencial, en el ámbito interno y externo. Asimismo, entre las funciones que le atribuye se encuentra la de establecer y mantener relaciones de coordinación con los medios de comunicación; supervisar las acciones de seguimiento de los planes y estrategias de comunicación interna y externa; coordinar las actividades de comunicación con los órganos de línea y de apoyo, a fin de lograr con eficiencia los objetivos institucionales; y coordinar con la Oficina General de Tecnologías de la Información la actualización del Portal Institucional.

Esta Dirección se encuentra dividida en dos unidades orgánicas, como la Dirección de Prensa y la Dirección de Comunicación Estratégica e Imagen Institucional. Esta última tiene como funciones específicas el de elaborar e implementar las políticas, planes, programas y proyectos para la comunicación estratégica e imagen institucional; difundir estratégicamente la información del Despacho Presidencial proyectando una imagen institucional de acuerdo a los objetivos de política institucional; hacer seguimiento al cumplimiento, resultados e impacto provenientes del desarrollo de planes y estrategias de comunicación interna y externa; coordinar las actividades de comunicación con las oficinas de línea y de apoyo, a fin de lograr los objetivos institucionales; y coordinar lo referente a la comunicación interna en el marco de la política de comunicación estratégica del Despacho Presidencial.

Otra iniciativa, derivada de la Presidencia del Consejo de Ministros es el diseño del Plan de Estrategia Publicitaria Institucional, aprobada por Resolución Ministerial N° 132-2017-PCM, del 18 de mayo de 2017, que si bien se enfoca a la comunicación social en el marco de la Ley que regula la Publicidad Estatal, reconoce en la Parte II la necesidad de desarrollar la comunicación estratégica como “una herramienta importante que contribuye al logro de los objetivos sociales y a posicionamiento de las políticas públicas del Estado y el fortalecimiento de las organizaciones sociales para promover su participación en el desarrollo a nivel nacional, regional y local”.

El referido plan, el punto 4.2 ha identificado también herramientas de comunicación necesarias para la implementación de las estrategias comunicacionales, como los spots televisivos y radiales, avisos y/o encartes en prensa escrita, anuncios en buses de Lima y provincia. De igual manera, en la Parte V del plan, define que la evaluación se realizará con investigaciones en las poblaciones objetivo, así como los informes de monitoreo de la ejecución de las pautas de los medios masivos,

especialmente la televisión, basado en un estudio sobre inversión publicitaria en medios realizado en el 2015, que muestra la siguiente evolución:

Tabla 4. Evolución de las inversiones publicitarias en los medios a nivel nacional

Estimado de costo real – Tarifa Neta 2011 – 2015 (Millones de dólares)										
	2011		2012		2013		2014		2015	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%
Televisión	295	50,3	310	49,2	352	49,9	373	50,0	351	49,4
Diarios	98	16,7	103	15,8	106	15,0	107	14,3	94	13,2
Internet	21	3,6	37	5,7	44	6,2	66	8,8	77	10,8
Radio	72	12,3	74	11,4	79	11,2	61	10,9	74	10,4
Vía Pública	56	9,5	65	10,0	71	10,1	72	9,7	68	9,6
Cable	33	5,6	39	6,0	39	5,5	33	4,4	34	4,8
Revistas	12	2,0	13	2,0	14	2,0	14	1,9	13	1,8
Tota	587	100,0	651	100,0	705	100,0	746	100,0	711	100,0
Participación PBI	0,34		0,34		0,35		0,37		0,37	
Crecimiento del PBI	6,3%		6,1%		5,9%		2,4%		2,6%	

Nota: Tomado del Plan de Estrategia Publicitaria Institucional, aprobada por Resolución Ministerial N° 132-2017-PCM, del 18 de mayo de 2017.

La tabla destaca la importancia que tiene la televisión (como el medio de mayor recurrencia en los hogares de Lima y provincia), con una mayor preminencia de la televisión por suscripción, aunque descubre al mismo tiempo un crecimiento sostenido del internet en este mismo ámbito, así como registra contrariamente un decrecimiento de la prensa escrita desarrollada en diarios.

Otra buena práctica desarrollada es el de la Dirección de Comunicaciones del Ejército de Chile, quien definió su política comunicacional con el fin de estructurar, sistematizar, dar coherencia y establecer procedimientos de comunicación institucional externa e interna, de tal forma de que esta sea proactiva (acciones comunicacionales de acuerdo con los objetivos institucionales), transparente (basado en la verdad), amplia (dirigida a todos los sectores nacionales), focalizada en campo militar (en cuanto a la misión, visión y proyecto del Ejército) y preserva (identidad y tradiciones). De esta manera, emplea distintos medios de información por grupo de interés, como los integrantes del Ejército, las familias de los integrantes del Ejército, el Gobierno y las autoridades del Estado, las comunidades locales y las organizaciones no gubernamentales. Asimismo, Dirección de Comunicaciones Estratégicas Ejército Nacional de Colombia establece los principios rectores para la elaboración, difusión y publicación de información de la Fuerza usando como vehículo la plataforma de medios institucionales y las técnicas de relacionamiento directo con los públicos interno y externo.

Capítulo IV. Metodología

Este capítulo define las características del proceso metodológico empleado para dar respuesta a los problemas de investigación y cumplir así con los objetivos del estudio. El proceso metodológico que se define a continuación resultó el más idóneo, por la disposición de los medios con que se contó para realizar el estudio, incluido el tiempo establecido y la información que al final se llegó a recabar.

1. Diseño metodológico

Enfoque mixto, dada la generación de una propuesta de procesos. Las principales categorías planteadas en el estudio (comunicación estratégica y gestión por procesos) son de reciente asimilación en la gestión del Ejército, tanto conceptualmente como de forma institucional, por lo que en el nivel exploratorio en el que se encuentra aún no se han desarrollado indicadores de medición, por lo que se necesita un análisis que nos permita conocer la mayor cantidad de componentes del objeto de estudio.

Diseño no experimental. Si bien el análisis estratégico, que nos permite el enfoque cualitativo, apunta al desarrollo de evaluaciones al personal en el propio lugar de trabajo, el desarrollo de estas no se hace empleando instrumentos estructurados, como las encuestas, sino más bien entrevistas e incluso grupos focales que nos permitan tener mayor profundidad en el conocimiento del objeto de estudio.

Descriptivo transeccional. Teniendo en cuenta que se emplearán instrumentos de levantamiento de información de carácter cualitativo, estos se aplicarán solo una vez sobre la misma población y en un periodo de tiempo determinado. En ese sentido, se llevará un registro de lo expresado en dichas entrevistas y/o encuestas.

2. Procedimiento

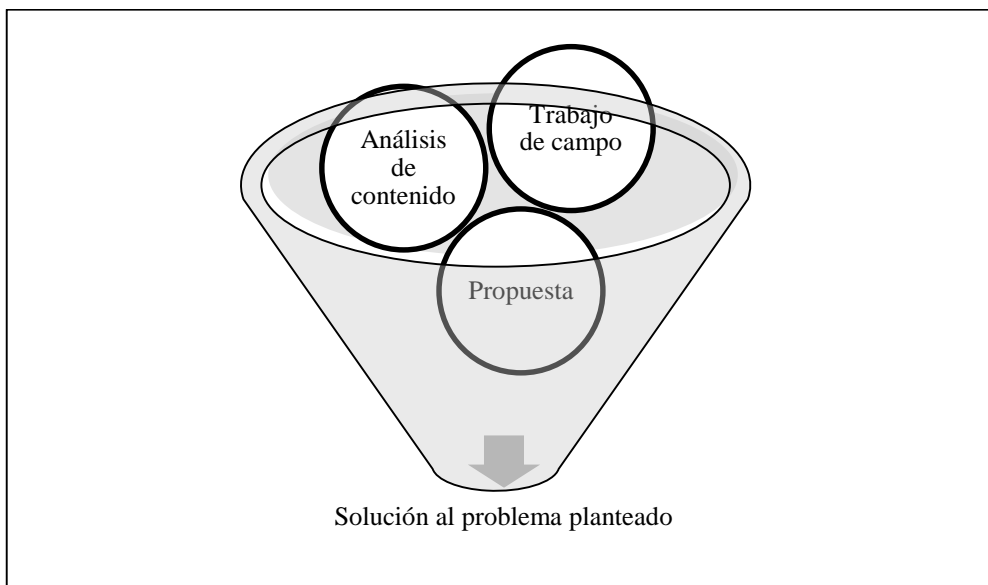
El proceso de investigación tuvo dos etapas claramente establecidas, que corresponden tanto al enfoque cuantitativo (de nivel descriptivo) como al cualitativo (de nivel exploratorio), lo que define su carácter mixto, con preponderancia del segundo de estos:

- a) El trabajo de campo: Este se desarrolló en la Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE), y consistió en la recolección de dispositivos que regulan y organizan la gestión de la comunicación en el Ejército. Asimismo, con la colaboración del personal de dicha

Dirección, se aplicó mediante el espacio virtual de la institución en el portal web y en Facebook, una encuesta para medir el nivel de reputación institucional, entre el personal de la misma organización (Oficiales, Técnicos, Suboficiales, Tropa y Empleados Civiles) así como la ciudadanía.

- b) El análisis de contenido. Este se llevó a cabo en paralelo con el análisis de la literatura de apoyo descrita en el marco teórico, como soporte conceptual de la propuesta que es producto de la investigación, y con el análisis hermenéutico de la disposiciones recogidas durante el trabajo de campo, que sustentaron no solo la descripción de la problemática sino también la situación de la comunicación en el Ejército.

Gráfico 2. Metodología empleada



Fuente: Elaboración propia 2018.

Como se aprecia en el gráfico, la conjunción de los resultados del trabajo de campo, como la línea de base preliminar sobre reputación institucional y el análisis de contenido, con los modelos conceptuales, originaron la propuesta de solución o de mejora de la gestión de la comunicación en el Ejército, mediante la definición de un proceso de comunicación estratégica, que articule estrategias de gestión de la reputación (objetivos y acciones) con los indicadores del referido proceso.

3. Técnica e instrumento

Las dos técnicas empleadas son las encuestas, correspondiente al enfoque cuantitativo, y el fichaje, vinculado al enfoque cualitativo. En la primera, el análisis estadístico se circunscribió al

de frecuencia, de carácter no probabilístico, a partir de una base de datos construida en formato Excel y exportada al programa estadístico SPSS 20.0. El instrumento empleado en esta técnica es el cuestionario, que se detalla en el anexo 2. En el caso de la segunda técnica, se desarrolló la descripción conceptual de cada categoría identificada en la definición del problema, empleado como instrumento las fichas de resumen, de citas y bibliográficas.

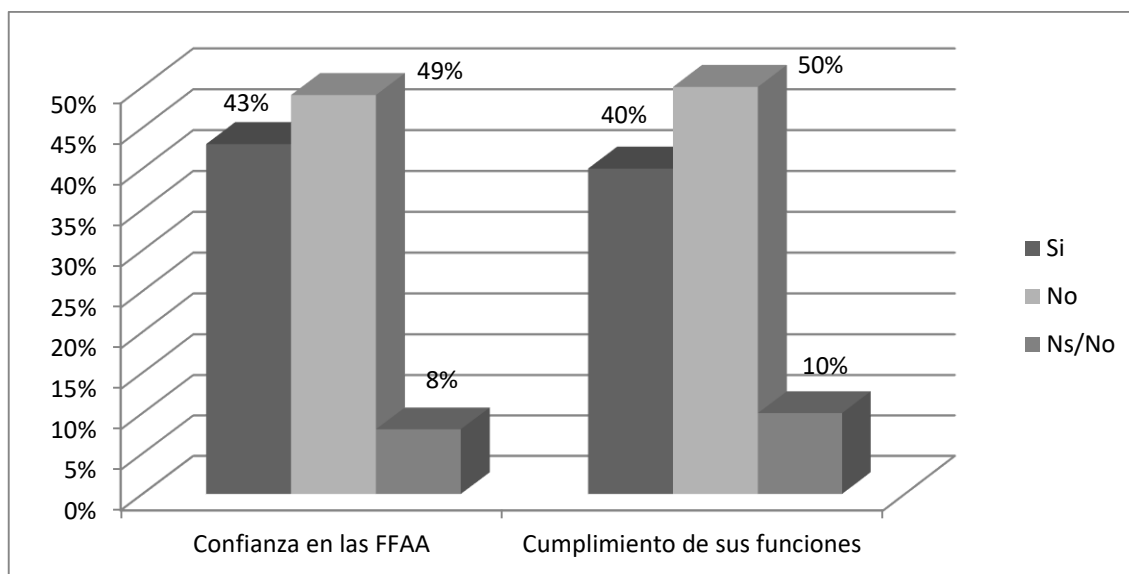
Capítulo V. La reputación institucional en el Ejército

El presente capítulo establece una línea de base preliminar de la reputación institucional, contrastando sus resultados con su antecedente más próximo, que son las evaluaciones particulares sobre el nivel de confianza de las Fuerzas Armadas, que usualmente fueron asimiladas como propias de la institución.

1. La confianza en las Fuerzas Armadas

La más reciente de las encuestas realizadas a nivel nacional, determina que entre las instituciones más representativas se encuentran las Fuerzas Armadas entre los diez primeros puestos. Es decir, ante la pregunta ¿Cuál de estas instituciones considera Ud. que representa mejor a Ud. y sus intereses?, el 5% las consideró como la más representativa (diciembre del 2017). Además, con respecto al nivel de confianza y cumplimiento de las instituciones, las Fuerzas Armadas tienen los siguientes resultados:

Gráfico 3. Nivel de confianza y cumplimiento de funciones de las Fuerzas Armadas



Nota: Confianza en instituciones: En general, ¿confía o no confía en las FFAA?; Cumplimiento de funciones: ¿Considera Ud. que las FF. AA. cumplen adecuadamente o inadecuadamente con sus funciones?

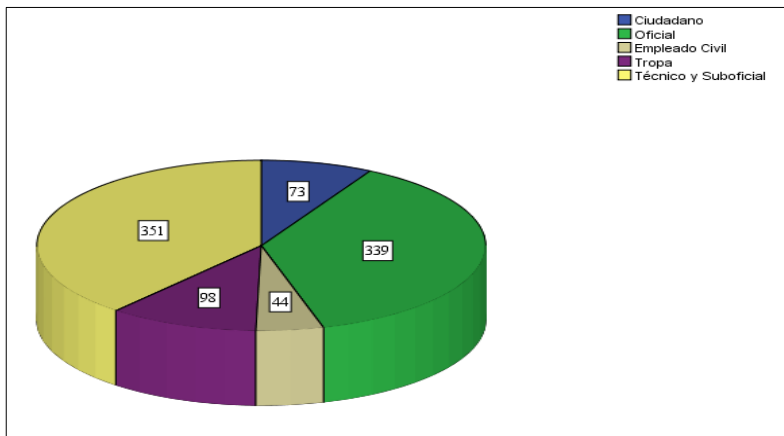
Fuente: Pulso Perú, 2017. Citado por Diario Perú21, 14 de diciembre de 2017.

Como se puede apreciar en el gráfico, el grado de confianza de los encuestados llega a un 43%, mientras que la percepción del cumplimiento de funciones llega al 40%. Este último es el que más se acerca a la descripción que se dio de reputación institucional, por lo que realmente constituye el principal antecedente a contrastar.

2. La reputación en el Ejército

De acuerdo con los elementos considerados para la evaluación de la reputación institucional se elaboró un cuestionario que fue aplicado a 905 personas entre el cinco de diciembre de 2017 y el tres de marzo del 2018 en el portal web del Ejército. Al ser un enlace abierto, la participación de los encuestados fue voluntaria. En ese sentido, su distribución fue como se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico 4. Condición del encuestado



Fuente: Elaboración propia 2018, empleando *software* estadístico SPSS 20.0.

En términos porcentuales, el mayor porcentaje representa el grupo de Técnico y Suboficial (38,8%), seguido de cerca por los Oficiales (37,5%) y, de lejos, por el personal de tropa (10,8%), los ciudadanos (8,1%) y los empleados civiles (4,9%). Asimismo, en lo que corresponde al género del encuestado, en su mayoría son hombre (86,7%), mientras que las mujeres son el 13,0% de los encuestados.

2.1 Autonomía

Este componente reúne tres aspectos: la transparencia de la gestión, el conocimiento de la visión y misión, la confianza en la institución. Como se puede ver en la tabla, la primera de estas consigue una calificación baja, de 40,8% de los encuestados.

Tabla 5. Transparencia de la gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	180	19,9	19,9	19,9
	Limitado	189	20,9	20,9	40,8
	Regular	297	32,8	32,8	73,6
	Elevado	150	16,6	16,6	90,2
	Excelente	89	9,8	9,8	100,0
	Total	905	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2018, empleando *software* estadístico SPSS 20.0.

Junto a este resultado bajo, se tiene igualmente un porcentaje menor entre los que le otorgan una mayor calificación (26,4%).

Tabla 6. Conocimiento de la misión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	58	6,4	6,4	6,4
	Limitado	119	13,1	13,1	19,6
	Regular	270	29,8	29,8	49,4
	Elevado	257	28,4	28,4	77,8
	Excelente	201	22,2	22,2	100,0
	Total	905	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2018, empleando *software* estadístico SPSS 20.0.

Con respecto al conocimiento de la misión, se puede apreciar que un 19,6% de los encuestados le otorga una calificación baja a este aspecto, mientras que el 50,6% de ellos, le otorga una valoración alta.

Tabla 7. Confianza en la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	132	14,6	14,6	14,6
	Limitado	137	15,1	15,1	29,7
	Regular	262	29,0	29,0	58,7
	Elevado	184	20,3	20,3	79,0
	Excelente	190	21,0	21,0	100,0
	Total	905	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2018, empleando *software* estadístico SPSS 20.0.

Con respecto a la confianza en la institución, se puede apreciar que un 29,7% de los encuestados le otorga una calificación baja a este componente, mientras que el 41,3% de ellos, le otorga una valoración alta.

2.2 Vínculo

Este componente reúne tres aspectos: la coordinación con otros sectores y entidades, la identificación con su institución, y el prestigio de la institución.

Tabla 8. Coordinación con otros sectores y entidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	92	10,2	10,2	10,2
	Limitado	170	18,8	18,8	29,0
	Regular	314	34,7	34,7	63,6
	Elevado	238	26,3	26,3	89,9
	Excelente	91	10,1	10,1	100,0
	Total	905	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2018, empleando *software* estadístico SPSS 20.0.

Con respecto a la coordinación con otros sectores y entidades, se puede apreciar que un 29,0% de los encuestados le otorga una calificación baja a este aspecto, mientras que el 36,4% de ellos, le otorga una valoración alta.

Tabla 9. Identificación con la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	40	4,4	4,4	4,4
	Limitado	32	3,5	3,5	8,0
	Regular	144	15,9	15,9	23,9
	Elevado	241	26,6	26,6	50,5
	Excelente	448	49,5	49,5	100,0
	Total	905	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2018, empleando *software* estadístico SPSS 20.0.

Con respecto a la identificación con la institución, se puede apreciar que un 8,0% de los encuestados le otorga una calificación baja a este aspecto, mientras que el 76,1% de ellos, le otorga una valoración alta.

Tabla 10. Prestigio de la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	72	8,0	8,0	8,0
	Limitado	83	9,2	9,2	17,1
	Regular	232	25,6	25,6	42,8
	Elevado	280	30,9	30,9	73,7
	Excelente	238	26,3	26,3	100,0
	Total	905	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2018, empleando *software* estadístico SPSS 20.0.

Con respecto al prestigio de la institución, se puede apreciar que un 17,1% de los encuestados le otorga una calificación baja a este aspecto, mientras que el 57,2% de ellos, le otorga una valoración alta.

2.3 Calidad

Este componente reúne tres aspectos: calidad del servicio que brinda la institución, atención a sus pedidos y necesidades, y percepción del clima o ambiente organizacional. Este resulta ser uno de los más importantes de la evaluación realizada, por cuanto directamente interpreta la calidad en esos tres aspectos y la valora sobre la base de la percepción de los usuarios internos de la propia institución, como regularmente se mide en las organizaciones del sector privado.

Tabla 11. Calidad del servicio que brinda la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	132	14,6	14,6	14,6
	Limitado	168	18,6	18,6	33,1
	Regular	270	29,8	29,8	63,0
	Elevado	213	23,5	23,5	86,5
	Excelente	122	13,5	13,5	100,0
	Total	905	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2018, empleando *software* estadístico SPSS 20.0.

Con respecto a la calidad del servicio que brinda la institución, se puede apreciar que un 33,1% de los encuestados le otorga una calificación baja a este aspecto, mientras que el 37,0% de ellos, le otorga una valoración alta.

Tabla 12. Atención a sus pedidos y necesidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	225	24,9	24,9	24,9
	Limitado	198	21,9	21,9	46,7
	Regular	271	29,9	29,9	76,7
	Elevado	136	15,0	15,0	91,7
	Excelente	75	8,3	8,3	100,0
	Total	905	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2018, empleando *software* estadístico SPSS 20.0.

Con respecto a la atención de los pedidos y necesidades, se puede apreciar que un 46,7% de los encuestados le otorga una calificación baja a este aspecto, mientras que el 23,3% de ellos, le otorga una valoración alta.

Tabla 13. Percepción del clima o ambiente organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	114	12,6	12,6	12,6
	Limitado	173	19,1	19,1	31,7
	Regular	316	34,9	34,9	66,6
	Elevado	211	23,3	23,3	89,9
	Excelente	91	10,1	10,1	100,0
	Total	905	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2018, empleando *software* estadístico SPSS 20.0.

Con respecto a la percepción del clima o ambiente organizacional, se puede apreciar que un 31,7% de los encuestados le otorga una calificación baja a este aspecto, mientras que el 33,4% de ellos, le otorga una valoración alta.

2.4 Responsabilidad social

Este componente reúne tres aspectos: ética y valores institucionales, apoyo y compromiso con la comunidad, y compromiso con el cuidado del medio ambiente. Este es otro de los componentes más importantes de la reputación institucional, por cuanto describe la relación que tiene con la comunidad, que es beneficiaria de los servicios que brinda.

Tabla 14. Ética y valores institucionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	115	12,7	12,7	12,7
	Limitado	116	12,8	12,8	25,5
	Regular	287	31,7	31,7	57,2
	Elevado	231	25,5	25,5	82,8
	Excelente	156	17,2	17,2	100,0
	Total	905	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2018, empleando *software* estadístico SPSS 20.0.

Con respecto a la ética y valores institucionales, se puede apreciar que un 25,5% de los encuestados le otorga una calificación baja a este aspecto, mientras que el 42,7% de ellos, le otorga una valoración alta.

Tabla 15. Apoyo y compromiso con la comunidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	48	5,3	5,3	5,3
	Limitado	94	10,4	10,4	15,7
	Regular	221	24,4	24,4	40,1
	Elevado	266	29,4	29,4	69,5
	Excelente	276	30,5	30,5	100,0
	Total	905	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2018, empleando *software* estadístico SPSS 20.0.

Con respecto al apoyo y compromiso con la comunidad, se puede apreciar que un 15,7% de los encuestados le otorga una calificación baja a este aspecto, mientras que el 59,9% de ellos, le otorga una valoración alta.

Tabla 16. Compromiso con el cuidado del medio ambiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	84	9,3	9,3	9,3
	Limitado	114	12,6	12,6	21,9
	Regular	268	29,6	29,6	51,5
	Elevado	258	28,5	28,5	80,0
	Excelente	181	20,0	20,0	100,0
	Total	905	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2018, empleando *software* estadístico SPSS 20.0.

Con respecto al compromiso con el cuidado del medio ambiente, se puede apreciar que un 21,9% de los encuestados le otorga una calificación baja a este aspecto, mientras que el 48,5% de ellos, le otorga una valoración alta.

2.5 Comunicación

Este componente reúne tres aspectos: la accesibilidad a la información, el empleo del internet y las redes para comunicarse, y la comunicación interna y liderazgo.

Tabla 17. Accesibilidad a la información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	113	12,5	12,5	12,5
	Limitado	170	18,8	18,8	31,3
	Regular	306	33,8	33,8	65,1
	Elevado	219	24,2	24,2	89,3
	Excelente	97	10,7	10,7	100,0
	Total	905	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2018, empleando *software* estadístico SPSS 20.0.

Con respecto a la accesibilidad de la información, se puede apreciar que un 31,3% de los encuestados le otorga una calificación baja a este aspecto, mientras que el 34,8% de ellos, le otorga una valoración alta.

Tabla 18. La institución emplea el internet y las redes para comunicarse

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	111	12,3	12,3	12,3
	Limitado	140	15,5	15,5	27,7
	Regular	217	24,0	24,0	51,7
	Elevado	274	30,3	30,3	82,0
	Excelente	163	18,0	18,0	100,0
	Total	905	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2018, empleando *software* estadístico SPSS 20.0.

Con respecto al empleo del internet y redes para comunicarse, se puede apreciar que un 27,7% de los encuestados le otorga una calificación baja a este aspecto, mientras que el 48,3% de ellos, le otorga una valoración alta.

Tabla 19. Comunicación interna y liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	109	12,0	12,0	12,0
	Limitado	151	16,7	16,7	28,7
	Regular	260	28,7	28,7	57,5
	Elevado	240	26,5	26,5	84,0
	Excelente	145	16,0	16,0	100,0
	Total	905	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia 2018, empleando *software* estadístico SPSS 20.0.

Con respecto a la comunicación interna, se puede apreciar que un 28,7% de los encuestados le otorga una calificación baja a este aspecto, mientras que el 42,5% de ellos, le otorga una valoración alta.

Por otro lado, la distribución de los resultados de las encuestas, tanto de frecuencia como porcentuales, permite definir donde se ubican las más altas y bajas calificaciones de la reputación institucional del Ejército, con lo que se puede focalizar las intervenciones en los segmentos poblacionales de menor percepción favorable.

Tabla 20. Tabla de contingencia: Nivel de reputación y condición del encuestado

			Condición del encuestado					Total
			Ciudadano	Oficial	Empleado civil	Tropa	Técnico y Suboficial	
Nivel de reputación	Excelente	Recuento	22	27	0	17	15	81
		% dentro de Nivel de reputación	27,2%	33,3%	0,0%	21,0%	18,5%	100,0%
		% dentro de Condición del encuestado	30,1%	8,0%	0,0%	17,3%	4,3%	9,0%
		% del total	2,4%	3,0%	0,0%	1,9%	1,7%	9,0%
	Elevado	Recuento	20	116	19	38	103	296
		% dentro de Nivel de reputación	6,8%	39,2%	6,4%	12,8%	34,8%	100,0%
		% dentro de Condición del encuestado	27,4%	34,2%	43,2%	38,8%	29,3%	32,7%
		% del total	2,2%	12,8%	2,1%	4,2%	11,4%	32,7%

			Condición del encuestado					Total
			Ciudadano	Oficial	Empleado civil	Tropa	Técnico y Suboficial	
	Regular	Recuento	16	119	11	21	160	327
		% dentro de Nivel de reputación	4,9%	36,4%	3,4%	6,4%	48,9%	100,0%
		% dentro de Condición del encuestado	21,9%	35,1%	25,0%	21,4%	45,6%	36,1%
		% del total	1,8%	13,1%	1,2%	2,3%	17,7%	36,1%
	Limitado	Recuento	11	65	13	14	58	161
		% dentro de Nivel de reputación	6,8%	40,4%	8,1%	8,7%	36,0%	100,0%
		% dentro de Condición del encuestado	15,1%	19,2%	29,5%	14,3%	16,5%	17,8%
		% del total	1,2%	7,2%	1,4%	1,5%	6,4%	17,8%
	Bajo	Recuento	4	12	1	8	15	40
		% dentro de Nivel de reputación	10,0%	30,0%	2,5%	20,0%	37,5%	100,0%
		% dentro de Condición del encuestado	5,5%	3,5%	2,3%	8,2%	4,3%	4,4%
		% del total	0,4%	1,3%	0,1%	0,9%	1,7%	4,4%
Total		Recuento	73	339	44	98	351	905
% dentro de nivel de reputación		8,1%	37,5%	4,9%	10,8%	38,8%	100,0%	
% dentro de condición del encuestado		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
% del total		8,1%	37,5%	4,9%	10,8%	38,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia 2018, empleando *software* estadístico SPSS 20.0.

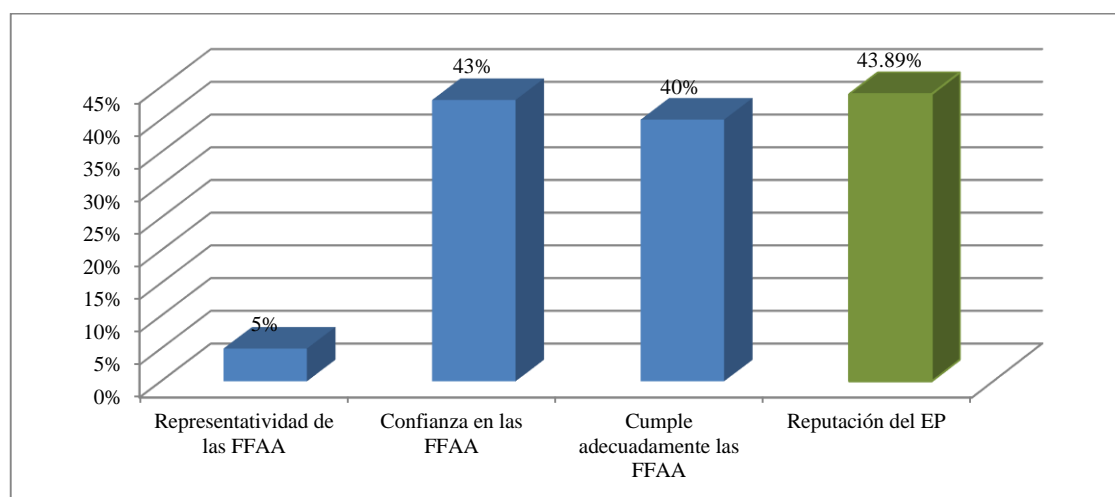
Como se puede apreciar en la tabla anterior, el segmento poblacional que otorgó la mayor puntuación en el nivel de “excelente” es el del ciudadano (30,1%), mientras que el grupo que no otorgó esta calificación es el del personal de empleados civiles (0,0%). Asimismo, en el caso del nivel de “elevado”, el mayor porcentaje de personas que entregaron esta calificación lo constituye el personal de empleados civiles (43,2%), mientras que el menor porcentaje es el de los ciudadanos (27,4%). Con esto se puede concluir que el segmento que considera un nivel alto de la reputación institucional del Ejército es el del ciudadano (57,5%).

En contraste con estos resultados, el mayor porcentaje otorgado al nivel de “limitado” corresponde al segmento de los empleados civiles (29,5%), seguido del grupo de los Oficiales

(19,2%) y Técnicos y Suboficiales (16,5%). En el caso del nivel de “bajo”, el segmento que le otorgó en su mayoría esta calificación es el del personal de tropa (8,2%), seguido del grupo de los ciudadanos (5,5%). Con esto se puede concluir que un porcentaje significativo del personal militar considera que la reputación del Ejército está en un nivel bajo (73,4%).

En definitiva, la reputación institucional del Ejército es en promedio coincidente al establecido en evaluaciones similares, de fines del 2017, vinculadas generalmente a las Fuerzas Armadas (43,89%), que oscilan entre el 40% y el 43%. Esto determina la necesidad de generar estrategias comunicacionales, que se implementen operativamente y de forma sostenida con un proceso de comunicación estratégica.

Gráfico 5. Comparación de resultados general y específicos de la comunicación, 2017-2018



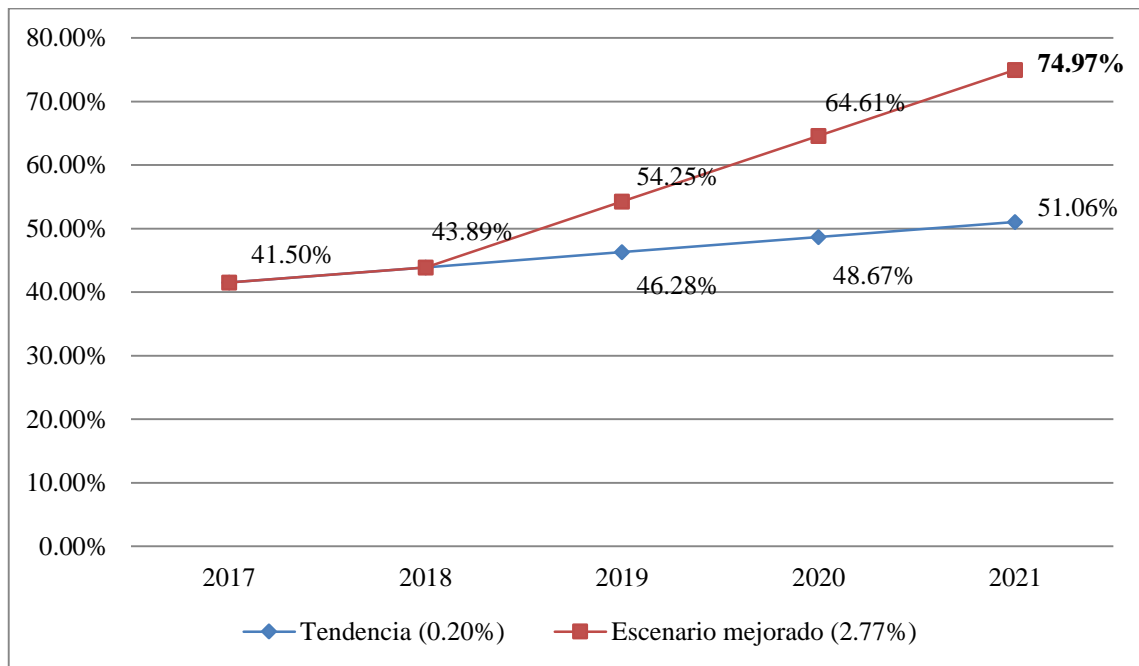
Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Pulso Perú, 2017. Citado por DiarioPerú21, 14 de diciembre de 2017, y resultados de encuestas aplicadas virtualmente a una muestra poblacional de 905 personas en el primer trimestre del 2018.

Con el diagnóstico de la gestión de las comunicaciones en el Ejército, desarrollado en el siguiente capítulo se puede determinar que estos resultados están muy por debajo de la línea de base definida desde el 2012 (entre el 85% y 90%) y, más aún, de la meta que se proyecta alcanzar de ubicarse en el rango de 90% a 95%. En ese sentido, si definimos un promedio entre los resultados del 2017, vinculados en general a las FF. AA. y específicamente a los componentes de la reputación institucional evaluados, el porcentaje será del 29,33%, lo que representa una distorsión, dado que la primera pregunta no es una percepción de la institución misma, sino un comparativo con otras instituciones.

En ese sentido, si tomamos el promedio de las dos siguientes preguntas, el resultado será de 41,50%. Entonces, al establecerlo como valor aproximado para la línea de base del año 2017, se puede determinar que el crecimiento ha sido del 2,39%, con lo cual la tendencia determina un

avance del 51,06% al 2021, que se encuentra dentro del nivel mínimo de deficiente que la propia institución ha definido. En ese sentido, para llegar al 74,99%, que es máximo valor para calificarlo como “deficiente”, los resultados deben reportar un crecimiento anual de 10,36%. Es decir crecer 31,08% al 2021, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 6. Comparativo entre escenarios tendencial y mejora (reputación institucional)



Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Pulso Perú, 2017. Citado por Diario Perú21, 14 de diciembre de 2017, y resultados de encuestas aplicadas virtualmente a una muestra poblacional de 905 personas en el primer trimestre del 2018.

El gráfico muestra el punto de partida que se toma como línea de base (41,50% del nivel de reputación institucional) al 2017. Mientras que el escenario tendencial marca un avance lento y limitado para los propios parámetros del Ejército, el escenario apuesta o mejorado define el crecimiento del nivel de la reputación, por lo menos, al rango máximo calificado como deficiente (50%-74,9%) al 2021. No obstante representar un salto cuantitativamente significativo, con este nivel de crecimiento, llegaría a la categoría de “muy bueno” en el año 2023.

De esta manera, el Ejército tienen dos opciones mutuamente excluyentes: (1) bajar los rangos que definen los niveles de reputación institucional consignados en su plan estratégico (medida de carácter cuantitativa); o (2) implementar estrategias comunicacionales, que impliquen una redefinición de sus procesos, con un soporte presupuestal que las haga sostenibles (medida cualitativa).

Capítulo VI. La comunicación en el Ejército

El presente capítulo describe el diagnóstico de la forma cómo se lleva a cabo la comunicación institucional en el Ejército, sobre la base de los principales documentos de gestión, como son el Plan Estratégico Institucional 2017-2019, validado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, y el Proyecto de Manual de Gestión de Procesos y Procedimiento de la Dirección de Informaciones del Ejército, que desarrolla el macroproceso de comunicación estratégica, reconocido en el Mapa de Procesos del Ejército, por la Dirección de Planeamiento Estratégico del Comando General del Ejército.

1. Los objetivos de comunicación

El referido plan estratégico no estableció un objetivo específico para esta materia, aunque reconoce una acción estratégica transversal vinculada a la comunicación estratégica denominada “Fortalecimiento de la identidad, imagen, prestigio y cultura organizacional del Ejército”, con el que se busca, según el propio documento, una respuesta eficaz y eficiente a los cambios que se suceden en el ambiente externo y a la diversidad de tareas por cumplir en el ambiente interno, siendo la iniciativa y proactividad del personal, variables claves para alcanzar el éxito.

El plan estratégico igualmente establece dos indicadores para esta acción estratégica, cuyo desarrollo está a cargo de la Dirección de Informaciones del EP: (a) nivel de identidad y cultura organizacional alcanzada por el Ejército; y (b) Nivel de imagen y prestigio alcanzado por el Ejército. Estos son calificados según los rangos siguientes:

Tabla 21. Rangos establecidos para el cálculo de los indicadores

ATRIBUTO	RANGOS
“D” Deficiente	50,00%-74,99%
“R” Regular	75,00%-84,99%
“B” Bueno	85,00%-90,00%
“MB” Muy Bueno	90,01%-95,00%
“SB” Sobresaliente	95,01%-100,00%

Fuente: Dirección de Planeamiento Estratégico. *Plan Estratégico Institucional 2017-2019*.

En el caso de la identidad, las dimensiones consideradas son la personalidad, el espíritu, la realización, la pertenencia, compromiso y orgullo. Mientras que en el caso de la cultura organizacional, consideró la motivación, confianza, comunicación, estructura, procesos y

liderazgo. Para la imagen y prestigio se consideró indistintamente las dimensiones de calidad, rendimiento, atractivo, responsabilidad, innovación y ambiente laboral.

La meta para estos indicadores es el de alcanzar al 2018 el nivel de muy bueno. Las fuentes que emplea para evaluar el grado de avance los informes, las encuestas, las entrevistas y las actas. Esto quiere decir que cada Departamento de Información Divisionaria del Ejército debe remitir dichas fuentes a la DINFE para su evaluación.

No obstante haberse definido los parámetros generales para la evaluación del cumplimiento y avance de la acción estratégica vinculada a la comunicación estratégica, la DINFE no ha desarrollado informes sobre este, ni las Divisiones del Ejército han cumplido con remitir información alguna durante el 2017. Es más, en el Plan Estratégico se señala una línea de base del 2012 de nivel Bueno, sin definir porcentajes, y al 2015, el mismo resultado. En ambas situaciones se mantiene el desconocimiento del origen de esos resultados.

Si se contrasta los resultados establecidos para la confianza que la población tiene en las Fuerzas Armadas (43,0%) o los determinados para la reputación institucional del Ejército (41,7%) con los rangos establecidos para la acción estratégica transversal vinculado a la comunicación estratégica definida por el plan estratégico institucional, la calificación estaría por debajo de “Deficiente”. Resultado muy distinto al establecido en la línea de base (2012) y del avance presentado al 2015.

2. Grupos de interés a los que se dirige

Aunque el plan estratégico del Ejército no define al usuario al que se dirige la acción estratégica, se entiende que este corresponde a los internos, más que a los externos. En ese sentido, la evaluación depende de los resultados generados de las encuestas aplicadas en cada una de las Divisiones del Ejército.

Por otro lado, con respecto a las evaluaciones de la percepción del cliente externo, estas regularmente se amparan en las encuestas tomadas por particulares, siempre relacionadas a las Fuerzas Armadas en su conjunto, mas no específicamente al Ejército. Esto se debe al elevado costo que representaría la aplicación de los instrumentos de levantamiento de información en una muestra poblacional dentro del territorio nacional.

No hay que olvidar que la Ley del Ejército en su art 3. establece lo siguiente: “El Ejército del Perú controla, vigila y defiende el territorio nacional, de conformidad con la ley y con los tratados

ratificados por el Estado, con el propósito de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República; Interviene y participa en el control del orden interno, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política del Perú y leyes vigentes; Participa en el desarrollo económico social del país, en la ejecución de acciones cívicas y de apoyo social, en coordinación con las entidades públicas cuando corresponda, así como en las acciones relacionadas con la Defensa Civil, de acuerdo a la ley. Estos representan entonces los servicios que produce la institución y sobre los cuales los agentes de interés percibirán su cumplimiento”.

3. Métodos y medios empleados

La Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE) emplea actualmente los medios digitales y redes sociales para realizar estadísticas de carácter descriptivo. Es decir, publica los formatos de encuestas, comunica a las divisiones a través de sus departamentos de informaciones y evalúa los resultados y monitorea permanentemente la base de datos.

La DINFE igualmente ha considerado como procesos misionales dentro de su Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos a los siguientes: (a) Gestión de Ceremonial y Protocolo; (b) Gestión de Relaciones Públicas e Imagen Institucional; (c) Producción y Difusión de Información; y (d) Acceso a la Información Pública. Como se puede deducir, el segundo de ellos debería incluir indicadores vinculados a la comunicación estratégica, sin embargo define dos indicadores centrados en el empleo de la base de datos: (a) Porcentaje de eficiencia del cumplimiento de actualización de base de datos y acciones para la gestión de relaciones públicas e imagen institucional en relación a lo programado; y (b) Porcentaje de satisfacción del público interno y externo sobre cumplimiento de actualización de base de datos y acciones para la gestión de relaciones públicas e imagen institucional en relación a lo programado.

Los indicadores mencionados guardan una seria dificultad en su interpretación y, por ende, en su medición. Es más los productos que se generan de los sub-procesos “Herramientas de Relaciones Públicas e Imagen Institucional” y “Gestión *On-Line*” son documentos o servicios que en la actualidad no cuenta o no ha desarrollado la DINFE, como base de datos para la gestión de relaciones públicas, comunicación interna y externa, formulación de plan de estrategias en plataformas digitales, formulación de plan de crisis e identificación de líderes de opinión digitales.

En definitiva, los procesos misionales identificados por la DINFE en su proyecto de Manual de Gestión por Procesos y Procedimientos no son compatibles con la acción estratégica transversal “Fortalecimiento de la identidad, imagen, prestigio y cultura organizacional del Ejército” que se

define en el Plan Estratégico Institucional, 2017-2019, lo que explica la dificultad de alinear los esfuerzos operativos en torno a la obtención de resultados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y por consiguiente de monitorear y evaluar los avances de las dependencias que forman parte de la DINFE.

Capítulo VII. Proceso de comunicación estratégica

1. Los grupos de interés para la comunicación estratégica

De acuerdo con los roles estratégicos asignados por el sector Defensa, reconocidos en la Resolución de Comandancia General del Ejército N° 512 CGE/DIPLANE del cinco de octubre de 2016, el Ejército puede interactuar con distintos grupos de interés, siempre que esté circunscrito a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial, así como a la participación en el orden interno, el sistema nacional de gestión de riesgo de desastres, la política exterior y el desarrollo nacional. En ese sentido, los grupos con quien debe establecer una comunicación interna y externa son los siguientes:

Tabla 22. Grupos de interés para la comunicación estratégica

Grupo de interés	Medios de información necesarios	Medios de participación
Personal del Ejército Oficiales, Técnicos, Sub Oficiales, Tropa y Empleados Civiles	<ul style="list-style-type: none"> • Boletín Informativo del Ejército • Revistas (REM & RAM) • Intranet • Sitio WEB del Ejército y de la Biblioteca General y Aula virtual del Ejército • Periódico mural • Blog institucional • Flickr • Canal YouTube (Amamos lo nuestro) • Facebook • Memoria Anual • Reportes de RSI • Reportes de Gestión. • Correos institucionales • Campañas de operaciones psicológicas. • Dispositivo móvil 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas y Reuniones de comando. • Encuestas de bienestar. • Encuestas de clima organizacional. • Grupos focales. • Comunicación mediante Twitter y Facebook. • Correo Chasqui • Videoconferencias
Familia militar	<ul style="list-style-type: none"> • Revistas (REM & RAM) • Sitio Web del Ejército y de la Biblioteca General y Aula virtual del Ejército • Blog institucional • Flickr • Canal YouTube • Facebook • Memoria Anual • WhatsApp • Reportes de Gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ceremonias. • Grupos focales. • Encuesta de percepción. • Comunicación mediante Twitter y Facebook. • COFA FAM (Centro Armonía) • Campañas de salud • Campañas puertas abiertas
Sectores estatales y niveles de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Revistas (REM & RAM) • Sitio Web • Memoria Anual • Reportes de RSI • Reportes de Gestión. • Informes especializados 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas a unidades. • Vistas en campo. • Mesas de trabajo con autoridades. • Participación en espacios de coordinación. • Convenios

Grupo de interés	Medios de información necesarios	Medios de participación
Comunidades locales	<ul style="list-style-type: none"> • Sitio Web • Blog institucional • Flickr • YouTube • Facebook • Memoria Anual • Reportes de RSI • Reportes de Gestión. • Avisos en medios locales de televisión, radio, periódicos y revistas. • Campañas (Chavín de Huántar) 	<ul style="list-style-type: none"> • Portal de transparencia. • Oficina de acceso a la información. • Invitaciones a la comunidad a eventos. • Participación en actividades Comunes. • Día de las Puertas Abiertas. • Reuniones con representantes de la comunidad. • Responsables de relaciones públicas. • Acciones de apoyo a la comunidad. • Contacto a través de correo electrónico, teléfono o documentos. • Encuestas de opinión. • Twitter. • Facebook.
Organizaciones de la sociedad civil.	<ul style="list-style-type: none"> • Sitio Web • Blog institucional • Flickr • YouTube • Facebook. • Memoria Anual • Reportes de RSI • Reportes de Gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones académicas. • Charlas, foros y seminarios. • Contacto mediante mail, teléfono o documento. • Reuniones periódicas. • Responsable de relaciones públicas.

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en buena práctica de la Dirección de Comunicaciones del Ejército de Chile (2016).

Como se puede apreciar de la tabla, si bien los medios de televisión, radio y revistas son los de mayor cobertura poblacional, el internet (mediante las páginas web y redes sociales especialmente el portal de transparencia) representa un espacio de considerable impacto en los grupos de interés, y al mismo tiempo de bajo costo.

2. Planeamiento de la comunicación estratégica

El planeamiento de la comunicación estratégica, siguiendo la orientación metodológica del CEPPLAN y los criterios y buenas prácticas identificadas, da como resultado la definición de objetivos y acciones estratégicas específicas para la comunicación del Ejército, tanto en el ámbito interno, como externo.

2.1 Definición de objetivos específicos comunicacionales

Como se mencionó en el marco teórico, los objetivos de una organización, como la DINFE, reflejan su política, en este caso de la comunicación, que se enfoca en solucionar un problema en dicho ámbito, y potenciar con estos su participación en la intervención pública donde se involucra el Ejército, como parte del sector Defensa, considerando una cadena de valor.

Los objetivos que son resultado del diagnóstico de la gestión de las comunicaciones en el Ejército, definen lo que esta institución debe pretender lograr tanto interna como externamente (mejorándolo o fortaleciéndolo); incrementando sus capacidades comunicacionales que permitan elevar su reputación institucional.

Volviendo a lo expresado en el marco teórico, existen dos tipos de objetivos; el de **Tipo I** referido a la población a la cual se sirve y cuyas condiciones buscan mejorar la entrega de un bien o servicio, básicamente enfocado en mejorar los canales de comunicación y provisión de información, que genere un mayor conocimiento de la institución e identificación con esta, con el fin de elevar su reputación institucional.

Tabla 23. Objetivos estratégicos específicos comunicacionales de Tipo I

Redacción del objetivo	Verbo (refleja la dirección del cambio que se espera lograr)	Condición de cambio (Se refiere a la característica o situación que se desea cambiar)	Población (a quien va dirigido la mejora)
1. (OEC1) Aumentar la información disponible para la población.	Incrementar	Información disponible	Población
2. (OEC2) Generar una plataforma integral de medios de comunicación con los públicos de interés.	Generar	plataforma integral Medios de comunicación	Público de interés

Fuente: Elaboración propia 2018.

El otro objetivo es el de **Tipo II**, que se refiere a condiciones internas que el Ejército debe buscar mejorar o fortalecer, enfocándose en la mejora de procesos de soporte o su diseño organizacional para solucionar problemas de gestión de las comunicaciones u optimizar el uso de sus recursos para atender adecuadamente las necesidades de comunicación e interacción con el Ejército.

Tabla 24. Objetivos estratégicos específicos comunicacionales de Tipo II

Redacción del objetivo	Verbo (refleja la dirección del cambio interno que se espera lograr)	Aspecto a ser mejorado (Se refiere a la gestión, sistemas o mecanismos institucionales, entre otros)
1. (OEC3) Mejorar las herramientas comunicacionales.	Mejorar	Herramientas comunicacionales
2. (OEC4) Mejorar la gestión de los recursos humanos capacidades del personal	Mejorar	Gestión de los recursos humanos Capacidades del personal.
3. (OEC5) Mejorar la gestión del sistema de informaciones del EP	Mejorar	la gestión Sistema de informaciones

Fuente: Elaboración propia 2018.

De los dos objetivos, los objetivos más importantes para la DINFE corresponden a los considerados como de **tipo II**, que busca mejorar los procesos o el diseño de estructura organizacional, con la finalidad de resolver problemas de gestión de las comunicaciones u optimizar el empleo de los recursos y así, agregar valor a las acciones del Ejército.

2.2 Definición de acciones específicas comunicacionales

Como se mencionó en el marco teórico, las acciones estratégicas resultan ser para dependencias como la DINFE iniciativas que contribuyen a implementar las estrategias establecidas por los objetivos específicos identificados (que al mismo tiempo responde al objetivo estratégico definido por la DIPLAN), las cuales se concretan en bienes o servicios que la Dirección entrega a los usuarios externos e internos tomando en cuenta sus competencias y funciones.

Tabla 25. Acciones específicas comunicacionales para el OEC1

Redacción de las acciones	Bienes o servicios	Atributo	Usuarios
2.1 (AEC1) Portal de transparencia actualizado para la población.	Portal de transparencia	Actualizado	Población
2.2 (AEC2) Oficina de acceso a la información pública.	Oficina	Acceso a la información	Población
2.3 (AEC3) Fortalecer de Rendición de cuentas	Reporte de responsabilidad social	Fortalecer	Grupos de interés

Fuente: Elaboración propia 2018.

Estas acciones específicas comunicacionales relacionadas con el primer objetivo comunicacional tienen un impacto significativo o están más vinculadas a los componentes de la reputación institucional denominados autonomía, vínculo, responsabilidad social y comunicación, y en menor medida con la calidad.

Tabla 26. Acciones específicas comunicacionales para el OEC2

Redacción de las acciones	Bienes o servicios	Atributo	Usuarios
3.1 (AEC4) Base de datos del EP integrada a las de las FFAA y Ministerios	Base de datos	Integrada	FF. AA. y Ministerios
3.2 (AEC5) Red de informaciones interinstitucional con niveles de gobierno. – Plataforma de interoperabilidad del Estado (PIDE)	Red de informaciones	Interinstitucional	Gobiernos nacional, regional y local

Fuente: Elaboración propia 2018.

Estas acciones específicas comunicacionales relacionadas con el primer objetivo comunicacional tienen un impacto significativo o están más vinculadas a los componentes de la reputación institucional denominados vínculo y responsabilidad social, aunque en menor medida con la calidad y la comunicación. Estas acciones se potencian con el desarrollo de la recién instaurada Plataforma de Interoperabilidad del Ejército.

Tabla 27 Acciones específicas comunicacionales para el OEC3

Redacción de las acciones	Bienes o servicios	Atributo	Usuarios
3.1 (AEC6) Publicaciones distribuidas en dependencias y reparticiones.	Publicaciones semestrales	Distribuidas	Dependencias y reparticiones
3.2 (AEC7) Boletines mensuales distribuidos virtualmente al personal.	Boletines mensuales	Distribuidos virtualmente	Personal del EP
3.3 (AEC8) Notas informativas publicadas en medios virtuales (YouTube: Canal, Programa Amemos lo nuestro).	Notas informativas	Publicadas	Personal del EP
3.4 (AEC9) Espacios de opinión actualizados para personal del EP.	Espacios de opinión	Actualizados	Personal del EP

Fuente: Elaboración propia 2018.

Estas acciones específicas comunicacionales relacionadas con el primer objetivo comunicacional tienen un impacto significativo o están más vinculadas a los componentes de la reputación institucional denominados autonomía y comunicación, aunque en menor medida con la calidad y el vínculo.

Tabla 28. Acciones específicas comunicacionales para el OEC4

Redacción de las acciones	Bienes o servicios	Atributo	Usuarios
4.1 (AEC10) Capacitación en <i>marketing</i> digital del personal de comunicaciones.	Capacitación	<i>Marketing</i> digital	Personal de comunicaciones
4.2 (AEC11) Capacitación en comunicación interna y externa a encargados de comunicaciones	Capacitación	Comunicación Interna y Externa	Encargado de comunicaciones

Fuente: Elaboración propia 2018.

Estas acciones específicas comunicacionales relacionadas con el primer objetivo comunicacional tienen un impacto significativo o están más vinculadas a los componentes de la reputación institucional denominados vínculo, calidad y la comunicación.

Tabla 29. Acciones específicas comunicacionales para el OEC5

Redacción de las acciones	Bienes o servicios	Atributo	Usuarios
5.1 (AEC12) Sistema de informaciones integrado entre todas las dependencias y reparticiones.	Sistema de informaciones	Integrado	Departamentos, Secciones de Información de las Dependencias y Reparticiones
5.2 (AEC13) Información estadística actualizada de las dependencias y reparticiones.	Información estadística	Actualizada	Departamentos, Secciones de Información Dependencias y Reparticiones
5.3 (AEC14) Base de datos centralizada de las dependencias y reparticiones.	Base de datos	Centralizada	Departamentos, Secciones de Información Dependencias y reparticiones

Fuente: Elaboración propia 2018.

Estas acciones específicas comunicacionales relacionadas con el primer objetivo comunicacional tienen un impacto significativo o están más vinculadas a los componentes de la reputación institucional denominados calidad y comunicación.

2.3 Vinculación de la estrategia comunicacional con la reputación

Una vez determinada la estrategia de comunicación (objetivos y acciones), es importante vincularlas con los aspectos que son evaluados en la medición de la reputación institucional, que resulta el principal y único indicador consignado en el plan estratégico del Ejército, que al mismo tiempo se encuentra articulado al plan estratégico del sector Defensa. La siguiente tabla presenta la asociación entre los objetivos, acciones, los componentes y aspecto de la reputación institucional.

Tabla 30. Vinculación de la estrategia comunicacional con la reputación institucional

OEC	Acción Estratégica Comunicacional (AEC)	Aspecto del componentes	Componentes de la reputación
OEC1	(AEC1) Portal de transparencia actualizado para la población.	Transparencia de la gestión	Autonomía
		Prestigio de la institución	Vínculo
		Ética y valores institucionales	Responsabilidad social
		Apoyo y compromiso con la comunidad	
		Accesibilidad a la información	Comunicación
	(AEC2) Oficina de acceso a la información pública.	Transparencia de la gestión	Autonomía
		Prestigio de la institución	Vínculo
		Atención a sus pedidos y necesidades	Calidad
		Ética y valores institucionales	Responsabilidad social
		Apoyo y compromiso con la comunidad	
Accesibilidad a la información	Comunicación		

OEC	Acción Estratégica Comunicacional (AEC)	Aspecto del componentes	Componentes de la reputación
	(AEC3) Fortalecer de Rendición de cuentas	Confianza en tu institución	Autonomía
		Identificación con tu institución	Vínculo
		Atención a sus pedidos y necesidades	Calidad
		Ética y valores institucionales	Responsabilidad social
		Comunicación interna y liderazgo	Comunicación
OEC2	(AEC4) Base de datos del EP integrada a las de las FFAA y Ministerios.	Coordinación con otros sectores y entidades	Comunicación
		Atención a sus pedidos y necesidades	Calidad
		Compromiso con el cuidado del medio	Responsabilidad social
		Empleo del internet y las redes para comunicarse	Comunicación
	(AEC5) Red de informaciones interinstitucional con niveles de gobierno.	Coordinación con otros sectores y entidades	Vínculo
		Compromiso con el cuidado del medio	Responsabilidad social
OEC3	(AEC6) Publicaciones distribuidas en dependencias y reparticiones.	Conocimiento de la visión y misión	Autonomía
	(AEC7) Boletines mensuales distribuidos virtualmente al personal.	Conocimiento de la visión y misión	Autonomía
		Empleo del internet y las redes para comunicarse	Comunicación
	(AEC8) Notas informativas publicadas en medios virtuales.	Conocimiento de la visión y misión.	Autonomía
		Empleo del internet y las redes para comunicarse	Comunicación
	(AEC9) Espacios de opinión actualizados para personal del EP.	Confianza en la institución	Autonomía
		Identificación con su institución	Vínculo
		Atención a sus pedidos y necesidades	Calidad
Empleo del internet y las redes para comunicarse		Comunicación	
OEC4	(AEC10) Capacitación en <i>marketing</i> digital del personal de comunicaciones.	Identificación con su institución	Vínculo
		Percepción del clima o ambiente organizacional	Calidad
		Comunicación interna y liderazgo	Comunicación
	(AEC11) Capacitación en comunicación interna y externa a encargados de comunicaciones	Identificación con su institución	Vínculo
		Percepción del clima o ambiente organizacional	Calidad
		Comunicación interna y liderazgo	Comunicación
OEC5		Calidad del servicio	Calidad

OEC	Acción Estratégica Comunicacional (AEC)	Aspecto del componentes	Componentes de la reputación
	(AEC12) Sistema de información integrado entre todas las dependencias y reparticiones.	Empleo del internet y las redes para comunicarse	Comunicación
		Comunicación interna y liderazgo	
	(AEC13) Información estadística actualizada de las dependencias y reparticiones.	Calidad del servicio	Calidad
		Empleo del internet y las redes para comunicarse	Comunicación
	(AEC14) Base de datos centralizada de las dependencias y reparticiones.	Calidad del servicio	Calidad
		Empleo del internet y las redes para comunicarse	Comunicación

Fuente: Elaboración propia 2018.

Aunque los resultados de cada uno de los componentes son regulares en la determinación de la reputación institucional del Ejército, como se puede apreciar de la tabla anterior, las estrategias tienen una incidencia mayor en aquellos componentes como calidad, comunicación y autonomía, por ser estos los que han tenido una menor calificación promedio, como se puede apreciar igualmente en la siguiente tabla.

Tabla 31. Calificación promedio por componente y su frecuencia de asociación

Componentes	Frecuencia	Aspecto 1	Aspecto 2	Aspecto 3	Promedio
Autonomía	7	26,40%	50,60%	41,30%	39,43%
Vínculo	8	36,40%	76,10%	57,20%	56,57%
Responsabilidad	5	42,70%	59,90%	48,50%	50,37%
Comunicación	12	34,80%	48,30%	42,50%	41,87%
Calidad	9	37,00%	23,30%	33,40%	31,23%
Total promedio (reputación institucional)					43,89%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Como se puede apreciar también de la anterior tabla, el mayor promedio porcentual obtenido corresponde al componente de la reputación institucional denominado “vínculo” (56,57%), seguido del componente “responsabilidad social” (50,37%), aunque ambos entrarían a la calificación de deficiente estipulada por el Ejército.

3. Proceso de comunicación estratégica

3.1 Fichas de proceso

FICHA DEL PROCESO DE NIVEL 1 (Procesos estratégicos)				
Nombre	PE01. Planeamiento de la comunicación estratégica			
Objetivo	Cumplir con el objetivo vinculado con la comunicación del Plan Estratégico del Ejército, desarrollado en el plan específico de comunicación estratégica.			
Descripción	Desarrollar acciones para sensibilizar y persuadir a los grupos de interés internos y externos para que contribuyan a cumplir los objetivos del plan estratégico.			
Alcance	Se inicia desde la aprobación del Plan Estratégico del Ejército y finaliza con la evaluación de los resultados obtenidos del plan específico de comunicación estratégica.			
Proveedor	Entrada	Procesos	Salida	Destinario de bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Planeamiento Estratégico del Ejército (DIPLAN) 	<ul style="list-style-type: none"> Plan Estratégico del EP al 2021 	<ul style="list-style-type: none"> Planeamiento específico de la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Comunicación Estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE).
<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE). 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Comunicación Estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del Plan de Comunicación Estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de seguimiento de acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerios. Gobiernos regionales. Gobiernos locales. Población. Departamentos, Secciones de Información de las dependencias y reparticiones del Ejército.
<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE). 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de seguimiento de acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo y control del cumplimiento de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> Informa de control de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE).
<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE). 	<ul style="list-style-type: none"> Informa de control de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de objetivos alcanzados. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de percepción. Informe de mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Planeamiento Estratégico del Ejército (DIPLAN)
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de cumplimiento de metas 			
Registros	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Comunicación Estratégica. Informe de seguimiento de acciones. Informa de control de metas. Informe de mejora continua. 			
Elaborado por:	Jefe del Departamento de Planeamiento de la Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE).			
Revisado por:	Director de la Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE).			
Aprobado por:	Director de la Dirección de Planeamiento del Ejército (DIPLAN).			

FICHA DEL PROCESO DE NIVEL 1 (Procesos misionales)				
Nombre	PE02. Comunicaciones			
Objetivo	Cumplir con el objetivo vinculado con la comunicación del Plan Estratégico del Ejército, desarrollado en el plan específico de comunicación estratégica.			
Descripción	Desarrollar acciones enfocadas a sensibilizar y persuadir a los grupos de interés internos y externos en la adopción de una eficiente gestión de la comunicación ejército, con el fin de fortalecer la reputación institucional.			
Alcance	Se inicia desde el ingreso de datos e información a la DINFE y finaliza con la difusión del trabajo desarrollado por el EP, enfocado en su misión, roles estratégicos, capacidades militares, política institucional y valores.			
Proveedor	Entrada	Procesos	Salida	Destinario de bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Telemática del Ejército. Centro Informático del Ejército Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE). 	<ul style="list-style-type: none"> Base de datos del Ejército Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE) 	<ul style="list-style-type: none"> Provisión de información (designación de funcionarios, planes y políticas, recomendaciones de auditoría, presupuesto, proyectos de inversión, contrataciones de BB y SS) 	<ul style="list-style-type: none"> Portal de transparencia. Solicitudes de información atendidas. Anuncios publicados. 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerios. Gobiernos regionales. Gobiernos locales. Comunidades. Organizaciones de la sociedad civil.
<ul style="list-style-type: none"> Comando de Educación y Doctrina (Escuelas militares y Programas). Escuela de Operaciones Psicológicas Museos e Instituto de Estudios Históricos del Ejército. Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE). 	<ul style="list-style-type: none"> Investigaciones académicas Información histórica. Objetivos de comunicación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> Difusión académica. Campañas de operaciones psicológicas Comunicación interna y externa 	<ul style="list-style-type: none"> Revistas académicas Eventos académicos Aceptación de nuestros grupos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> Departamentos, Secciones de Información de las dependencias y reparticiones del Ejército. Organizaciones de la sociedad civil.
<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE). 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Comunicación Estratégica (transparencia, rendición de cuentas). Personal capacitado en comunicación interna y externa. 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad Social. 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de sostenibilidad o reporte de responsabilidad social Campañas informativas y sensibilización. 	<ul style="list-style-type: none"> Grupos de interés

Indicadores	• Nivel de reputación institucional y % de periodicidad de las publicaciones
Registros	• Informe de seguimiento de acciones comunicacionales.
Elaborado por:	Jefe del Departamento de Planeamiento de la Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE).
Revisado por:	Director de la Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE).
Aprobado por:	Director de la Dirección de Planeamiento del Ejército (DIPLAN).

FICHA DEL PROCESO DE NIVEL 1 (Procesos de soporte)				
Nombre	PE03. Apoyo a las Comunicaciones en el EP			
Objetivo	Contribuir a cumplir con el objetivo vinculado con la comunicación del Plan Estratégico del Ejército, desarrollado en el plan específico de comunicación estratégica.			
Descripción	Desarrollar acciones que ayuden al mejoramiento de la gestión de recursos humanos vinculada a las comunicaciones en el EP.			
Alcance	Se inicia con la identificación de las necesidades o espacios de mejora en la comunicación estratégica y finaliza con la puesta a disposición de recursos humanos y datos para la elaboración de herramientas comunicacionales.			
Proveedor	Entrada	Procesos	Salida	Destinatario de bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> Comando de Educación y Doctrina del Ejército. Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE). 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de mejora continua. Capacitación y desarrollo en comunicación interna y externa. Capacitación <i>marketing</i> digital. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de desarrollo de personas Capacitación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado. Propuestas de herramientas comunicacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE).
<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Telemática del Ejército. Centro Informático del Ejército Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE). 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de mejora continua. Sistema de informaciones integrado. Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE) Información estadística. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualización de base de datos 	<ul style="list-style-type: none"> Base de datos actualizada y disponible para interacción. 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerios. Gobiernos regionales. Gobiernos locales. Población. Todas las dependencias y reparticiones del Ejército.
Indicadores	• Nivel de disposición de recursos para la comunicación estratégica.			
Registros	• Reportes de cumplimiento de acciones de soporte.			
Elaborado por:	Jefe del Departamento de Planeamiento de la Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE).			
Revisado por:	Director de la Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE).			
Aprobado por:	Director de la Dirección de Planeamiento del Ejército (DIPLAN).			

3.2 Matriz cliente-producto

Producto (bien y servicio)		PRODUCTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA													
		Plan de Comunicación Estratégica.	Informe de seguimiento de acciones	Informe de control de metas	Encuesta de percepción	Informe de mejora continua	Portal de transparencia	Sitio Web	Solicitudes atendidas	Anuncios publicados en medios	Revistas académicas	Eventos académicos	Campañas informativas y sensibilización	Personal capacitado	Proyectos de herramientas
Grupos externos	Comunidades	x			x	x	x	x	x	x	x	x			
	Familia militar				x		x	x	x	x		x			
	Sectores del Estado	x			x		x	x	x		x	x			X
	Niveles de gobierno				x		x	x	x		x	x			X
Grupos internos	Estado Mayor General del Ejército	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	
	DINFE	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	X
	Departamentos /secciones de informaciones del Ejército	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x		X
	Reparticiones del Ejército.	x		x		x	x	x	x		x	x	x		X
	Agregadurías militares	x			x		x	x	x	x	x	x	x		X

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Con relación al objetivo general de “Determinar los aspectos que deben considerarse en un proceso de comunicación estratégica en el Ejército con el fin de fortalecer su reputación institucional” las conclusiones son las siguientes:

- Es necesario incorporar un proceso de planeamiento de las comunicaciones en el Ejército, siguiendo el ciclo de mejora continua, que incorpore necesariamente un diagnóstico, el planeamiento propiamente dicho, la implementación y la evaluación del cumplimiento de metas.
- Se deben determinar procesos misionales de la comunicación estratégica, articulados con la estrategia comunicacional, que son definidos a partir de los objetivos en el Plan Estratégico del Ejército al 2021.
- Es necesario definir los procesos de soporte de la comunicación estratégica dirigidos a mejorar la calidad del trabajo del personal, que evalúe su aporte especialmente en la comunicación interna, por cuanto el personal militar percibe los niveles más bajos de reputación institucional (73,4%).
- Es necesario definir los objetivos y acciones estratégicas, vinculados a los componentes de la reputación institucional, en un plan de implementación del objetivo comunicacional contenido en el Plan Estratégico del EP al 2021 o en un plan de comunicación estratégica de mediano plazo.
- Es necesario definir los indicadores de los procesos de comunicación estratégica alineados a los objetivos comunicacionales, con el fin de que el monitoreo se pueda llevar a cabo de forma permanente. Para este fin, un cuadro de mando integral puede resultar adecuado.

Con relación al primer objetivo específico de “Determinar la línea de base sobre la reputación institucional del Ejército en el año 2018, a partir de la percepción de sus integrantes” las conclusiones son las siguientes:

- Se debe determinar la línea de base aproximada del nivel de reputación institucional del Ejército del año 2017 en 41,50%. Mientras que el avance obtenido en el primer semestre del 2018 es del 43,89%, con lo que su crecimiento ha sido del 2,39%. A esa razón, su crecimiento tendencial será del 51,06% al 2021, con lo que logrará llegar al porcentaje mínimo dentro del rango de “deficiente” que considera para su indicador vinculado a la comunicación.
- Se debe considerar que los resultados que determinaron la línea de base fueron tomados del promedio de las respuestas con calificación “excelente” y “bueno” de la encuesta de percepción aplicada virtualmente a una muestra poblacional de 905 personas, quienes

otorgaron distintos promedios para los componentes de la reputación institucional, como Autonomía (39,43%), Vínculo (56,57%), Responsabilidad (50,37%), Comunicación (41,87%) y Calidad (31,23%).

Con relación al segundo objetivo específico de “Describir los objetivos y acciones estratégicas que deben considerarse para la gestión de la reputación institucional en el Ejército”, las conclusiones son las siguientes:

- Es necesario considerar que, bajo los parámetros metodológicos del CEPLAN, se han establecido objetivos estratégicos comunicacionales **tipo I** (aumentar la información disponible para la población y generar canales de comunicación con agentes de interés) y de **tipo II** (Mejorar las herramientas comunicacionales, Mejorar las capacidades del personal, Mejorar el sistema de información). Estos pueden estar expresados en un plan de implementación del objetivo comunicacional contenido en el Plan Estratégico del EP al 2021 o en un plan de comunicación estratégica de mediano plazo.
- Se debe determinar que, con las consideraciones metodológicas del CEPLAN y los objetivos estratégicos comunicacionales, se definieron 13 acciones estratégicas en ese ámbito: Portal de transparencia actualizado para la población; Oficina de acceso a la información pública; Base de datos del EP integrada a las de las FF. AA. y Ministerios; Red de informaciones interinstitucional con niveles de gobierno; Publicaciones distribuidas en dependencias y reparticiones; Boletines mensuales distribuidos virtualmente al personal; Notas informativas publicadas en medios virtuales; Espacios de opinión actualizados para personal del EP; Capacitación en *marketing* digital del personal de comunicaciones; Capacitación en comunicación interna y externa a encargados de comunicaciones; Sistema de información integrado entre todas las dependencias y reparticiones; Información estadística actualizada de las dependencias y reparticiones; y Base de datos centralizada de las dependencias y reparticiones.

Con relación al tercer objetivo específico de “Determinar los procesos e indicadores que debe contener un macroproceso de comunicación estratégica en el Ejército”, las conclusiones son las siguientes:

- Es necesario considerar que el indicador de nivel de la reputación institucional del Ejército que se recomienda para el Plan Estratégico del EP al 2021, en el ámbito de la comunicación estratégica, representa un indicador de calidad, por cuanto su medición se basa en la percepción que tiene el usuario interno o externo sobre el resultado final del trabajo comunicacional desarrollado por la institución militar.

- Se debe considerar que detrás de este indicador de calidad se ubican indicadores de eficacia que comprende a los procesos misionales como provisión de información (porcentaje de información administrativa puesta a disposición), difusión académica (porcentaje de estudios desarrollados en el EP difundidos) y responsabilidad social (porcentaje del personal participante en iniciativas sociales comunicacionales). Junto a estos indicadores se encuentran los indicadores de eficiencia de los procesos de planeamiento (porcentaje de metas cumplidas) y de soporte (porcentaje de base de datos institucional actualizada y porcentaje de personal de comunicaciones capacitados), que dirigen y facilitan los procesos misionales, respectivamente.

2. Recomendaciones

Con relación al objetivo general de “Determinar los aspectos que deben considerarse en un proceso de comunicación estratégica en el Ejército con el fin de fortalecer su reputación institucional” las recomendaciones son:

- Incorporar el proceso de planeamiento de la comunicación, de acuerdo al ciclo de mejora continua (diagnóstico, planeamiento, implementación y evaluación), dentro del Manual de Procesos y Procedimientos de la DINFE del 2019, con el fin de innovar el diseño y empleo de herramientas comunicacionales.
- Redefinir los procesos misionales de la DINFE según la propuesta establecida en este estudio, que lo articula o puede servir de base al diseño de la estrategia comunicacional del Ejército o a su política de comunicaciones, que es importante para la sostenibilidad de las estrategias comunicacionales.
- Incorporar como procesos de soporte de la comunicación estratégica a aquellos que se enfoquen en mejorar la calidad del trabajo del personal vinculado a este ámbito, con un enfoque especial a impulsar el logro de resultados en la comunicación interna, donde muestra debilidad.

Con relación al primer objetivo específico de “Determinar la línea de base sobre la reputación institucional del Ejército en el año 2018, a partir de la percepción de sus integrantes” las recomendaciones son las siguientes:

- Definir un objetivo de comunicación estratégica con el indicador de calidad que mida el nivel de reputación institucional dentro del Plan Estratégico del Ejército al 2021, y que se derive en otros indicadores complementarios.
- Incorporar dentro de la ficha de indicadores del objetivo estratégico vinculado a la comunicación estratégica la línea de base propuesta al 2018 (43,89%), con el fin de establecer metas para las administraciones que asumen el Comando General del EP.

- Difundir la encuesta de medición de la reputación institucional en todo el personal del Ejército y espacios públicos virtuales, para lograr la significancia de la muestra poblacional con la que se mide este indicador.

Con relación al segundo objetivo específico de “Describir los objetivos y acciones estratégicas que deben considerarse para la gestión de la reputación institucional en el Ejército”, las recomendaciones son las siguientes:

- Elaborar un plan de comunicación estratégica del Ejército, a partir de los objetivos y acciones definidos en la investigación, el que se irá ajustando de acuerdo a la disposición de información y consideraciones presupuestales.
- Evaluar permanentemente el cumplimiento del referido plan, especialmente con la medición de la reputación institucional, por lo que se hace importante incorporar herramientas de monitoreo, como un cuadro de mando integral.
- Difundir la estrategia comunicacional contenida en el referido plan a todos los grupos de interés del Ejército, con el fin de cumplir con los criterios de inclusión de la muestra poblacional (conocimiento de la institución y de las acciones que realiza).

Con relación al tercer objetivo específico de “Determinar los procesos e indicadores que debe contener un macroproceso de comunicación estratégica en el Ejército”, la recomendación es la siguiente:

- Incorporar los indicadores propuestos en el estudio en un cuadro de mando integral para la comunicación estratégica del Ejército, con el fin de fortalecer el proceso de implementación y generar una cultura de cumplimiento de metas entre el personal vinculadas a las comunicaciones en el EP.
- Rediseñar la Dirección de Información del EP siguiendo una estructura horizontal que se soporte en los procesos identificados en el estudio, lo que obligará a una modificación de las funciones, las características de los puestos y el perfil profesional que debe ocuparlos.

Bibliografía

- Arribas Urrutia, Amaia (2006). “De la comunicación estratégica a la reputación”. *UNIrevista*, Vol. 1, N° 3 (junio), pp. 1-11.
- Barcellos de Paula, Luciano (2017). “La Reputación de las Organizaciones”. Blog CENTRUM AL DÍA. Fecha de publicación: 10/10/2017. Fecha de consulta: 14/04/2018. <http://centrumaldia.com/La_Reputacion_de_las_Organizaciones>
- Barrera Cerezal, J. (2016). “Transparencia y reputación como actitud y forma de ser de la empresa”. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (87), 327-350. CIRIEC-España.
- Cambria, A. (2016). “La importancia de la Comunicación Estratégica”. (I. E. Estratégicos, Ed.). *Documento Opinión* (42), 2 de mayo, 1-13.
- Carro Paz, R. y González Gómez, D. (2005). *Diseño y selección de procesos*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional del Mar del Plata.
- CEPLAN (2017). *Guía para el Planeamiento Institucional Modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 062-2017-CEPLAN/PCD*. Lima: CEPLAN.
- Davenport, T. (1996). “La innovación de procesos y la gestión del cambio organizativo”. En *Innovación de procesos: reingeniería de trabajo a través de la tecnología de la información*, pp. 167-199. Madrid: Díaz de Santos.
- Diario Perú21 (2017). “Cada vez hay menos confianza ciudadana en el Congreso y el Gobierno”. *Pulso Perú. Diario Perú21*. Fecha de publicación: 14/12/ 2017. Fecha de consulta: 14/04/2018. <<https://peru21.pe/politica/pulso-peru-vez-hay-confianza-ciudadana-congreso-gobierno-388190>>
- Dirección de Comunicaciones de Chile (2016). *Política Comunicacional del Ejército. Reporte de Responsabilidad Social*. Santiago de Chile: Ejército de Chile.
- Ejército del Perú (2015). *Plan Estratégico Institucional 2017-2019 “Excelencia 2019”*. Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Posgrado (ESGE-EPG). Lima: Dirección de Planeamiento Estratégico.
- Furey, T. (1993). “Guía de seis pasos para la reingeniería de procesos”. *Planningreviews*, marzo pp. 1-4.
- Garrido, F. (2015). Strategy and Strategic Management: the search for the missing link. *Asian Journal of Business and Management*, 3(5), Octubre, 1-19.
- Harrington, H. (1993). “Diagrama de flujo: representación gráfica del proceso”. En *Mejoramiento de los procesos de la empresa* (pp. 96-126). Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Miranda-Falci, A. F. (2010). *La comunicación estratégica como herramienta para resolución de conflictos: Un estudio de caso*. Lima: PUCP.

- Muñoz Antonin, María Isabel (2010). “Reputación Corporativa: Trustmark y activo de comportamientos adquisitivos futuros”. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos* N° 33, pp. 23-40.
- Olmedo Cifuentes, Isabel; Martínez León, Inocencia María; Arcas Lario, Narciso; y Longinos Marín Rives, Joaquín (2012). “Relación circular entre ética, responsabilidad social y reputación de las cooperativas”. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, núm. 107, 2012, pp. 129-154.
- Paccha, Jaime (2008). *La comunicación organizacional y el proceso estratégico de comunicación corporativa en el Programa de Desarrollo de Área (PDA) PASA-San Fernando del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua*. Tesis para conseguir la licenciatura en Comunicación Social. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Pérez, Ángela y Rodríguez del Bosque, Ignacio (2014). “Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa”. *Cuadernos de Gestión*, vol. 14, núm. 1, enero-junio, 2014, pp. 97-126.
- Preciado-Hoyos, A. y Guzman-Ramirez, H. (2012). “Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo”. *Palabra-Clave*, 15 (1), Abril, 126-159.
- Serna, H. (2007). “La medición de la gestión”. En *Índices de gestión: cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión* (pp. 13-25). 2ª ed. Santafé de Bogotá: 3R Editores (Temas gerenciales).
- Tigani, Daniel (2006). *Excelencia en servicio*. México DF: Liderazgo 21.
- Torres Samuel, M., Vásquez Stanescu, C. y Luna Cardozo, M. (2011). “Análisis estratégico de la evaluación de la calidad del servicio en el sector público”. *Compedum* (27), Diciembre, 39-59.
- Universidad Miguel Hernández de Elche (2000). *Manual de diseño de procesos*. Alicante: Servicio de Gestión y Control de la Calidad de la Universidad Miguel Hernández de Elche.
- Urrea Corvalán; Matías y Manfredi Mayoral, Juan Luis (dir.) (2013). *La Comunicación Estratégica en la Organización del Tratado del Atlántico Norte*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Vidal, E. (2004). “¿Qué y cómo medir?”. En *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital* (pp. 27-39). 2ª ed. Bogotá: ECOE.

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título	Preguntas	Objetivos	Marco metodológico						
			Enfoque	Nivel	Diseño	Tipo	Población	Técnica	Instrumento
			General	General					
Propuesta de proceso de comunicación estratégica para el fortalecimiento de la reputación del Ejército			Mixto	Descriptivo	No experimental	Transversal	Juicio de expertos	Grupo focal (equipo)	Cuestionario
	Específicas	Específicos					Muestra		
			Cuantitativo	Descriptivo	No experimental	Transversal	Personal militar del Ejército.	Encuestas	Cuestionario (Modelo de Beerli y Díaz 2003)
			Cualitativo	Descriptivo	No experimental	Transversal	Documentos de la DINFE.	Análisis de contenido	Fichaje

Anexo 2. Herramienta de levantamiento de información

CUESTIONARIO

La presente encuesta es parte de un trabajo de investigación, que busca medir la reputación institucional, desde la percepción de los miembros del Ejército. Las respuestas se manejarán con absoluta reserva, por lo que se solicita se complete con la mayor sinceridad la evaluación de los 12 atributos identificados, marcando con una “X”, de acuerdo con las siguientes categorías.

Nivel de desarrollo de la reputación:

1. Bajo
2. Limitado
3. Regular
4. Elevado
5. Excelente

Dimensión y atributos que evaluar

Dimensión	Atributo	1	2	3	4	5
Autonomía	1. Transparencia de la gestión					
	2. Conocimiento de la visión y misión					
	3. Confianza en tu institución					
Vínculo	4. Coordinación con otros sectores y entidades					
	5. Identificación con tu institución					
	6. Prestigio de la institución					
Calidad	7. Calidad del servicio que brinda la institución					
	8. Atención a sus pedidos y necesidades					
	9. Percepción del clima o ambiente organizacional					
Responsabilidad Social	10. Ética y valores institucionales					
	11. Apoyo y compromiso con la comunidad					
	12. Compromiso con el cuidado del medio ambiente					
Comunicación	13. Accesibilidad a la información					
	14. La institución emplea el internet y las redes para comunicarse					
	15. Comunicación interna y liderazgo					

Anexo 3. Presupuesto DINFE 2018

DIRECCIÓN DE INFORMACIONES DEL EJÉRCITO
PROGRAMACIÓN DE COMPROMISO ANUALIZADO AF - 2018

ANEXO 01: CUADRO DE ASIGNACION PRESUPUESTAL AF-2018

ELEMENTO DEPENDIENTE: DINFE

ASIGNACION ANUAL: S/ 422.166

2 0 1 8

META OPERATIVA CADENA DEL GASTO	ASIGNAC ANUAL	CALENDARIO MENSUAL											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
0003 9001.5.000003.3.999999.04.006.0008	216.249	927	37.992	30.527	49.286	30.527	31.993	27.668	1.527	1.527	1.527	1.527	1.227
013 Funcionamiento y Manto de oficinas	212.140	927	37.992	30.527	45.177	30.527	31.993	27.668	1.527	1.527	1.527	1.527	1.227
2.3.1.5.1.1 Accesorios y repuestos	58.841		12.000	10.000	10.000	10.000	10.000	6.841					
2.3.1.5.1.2 Papelería en general, útiles y mat.	82.465		17.465	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000					
2.3.1.5.3.1 Aseo limpieza y tocador	39.466		7.000	6.000	7.000	6.000	7.466	6.000					
2.3.1.5.4.1 Electricidad, iluminación y electrónica	6.650				6.650								
2.3.2.1.2.99 Otros Gastos (Permanencia en el cargo)	6.000		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	
2.3.2.4.1.5 De maquinarias y equipos	7.000				7.000								
2.3.2.8.1.1 Contrato Administrativo de Servicios	10.800	850	850	850	850	850	850	1.150	850	850	850	850	1.150
2.3.2.8.1.2 Contribuciones a Essalud de CAS	918	76.50	76.50	76.50	76.50	76.50	76.50	76.50	76.50	76.50	76.50	76.50	76.50
041 Viáticos y transporte de personal	4.109	-	-	-	4.109	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.2.1.2.1 Pasajes y gastos de transporte	110				110								
2.3.2.1.2.2 Viáticos y asignaciones por comisión	3.999				3.999								
064 Promoción de Imagen Institucional	72.700	-	72.700	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.1.99.1.4 Símbolos, distintivos y condecoraciones	6.410		6.410										
2.3.2.7.11.99 Servicios diversos	66.290	-	66.290										
106 Difusión Ley Servicio Militar	133.217	-	133.217	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.2.2.4.3 Servicio de Imagen Institucional	105.217		105.217										
2.3.2.2.4.4 Servicio impresiones, encuadernación	28.000		28.000										
T O T A L :	422.166	927	243.909	30.527	49.286	30.527	31.993	27.668	1.527	1.527	1.527	1.527	1.227



[Handwritten Signature]
O-503628066-A+
EDWARD GRATELLO SILVA
General de Brigada
Director de Informaciones del Ejército

[Handwritten Signature]
S-265278371-0
RICARDO BARZOLA ROSALES
S O I E P

Notas biográficas

Vicente Abraham Palacios Nevado

Bachiller en Ciencias Militares, Licenciado en Ciencias Militares, Diplomado de coaching y liderazgo en la Universidad ESAN, Diplomado en planeamiento estratégico en la Universidad ESAN, Diplomado en Alta Dirección en la Universidad de Piura - UDEP, Curso Básico y Superior de Operaciones Psicológicas en la Escuela de Operaciones de Información del Ejército del Perú, Curso de Ciencias de la Comunicación en la Universidad de Lima, Maestría en Planeamiento y Toma de Decisiones, Maestría en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico. Coronel en actividad del Ejército del Perú.

Carlos Fernando Orrego Azula

Bachiller en Ciencias Militares, Licenciado en Ciencias Militares, Diplomado de Seguridad y Defensa Nacional, Diplomado en Gestión Administrativa Moderna, Curso Básico y Superior de Operaciones Psicológicas en la Escuela de Operaciones de Información del Ejército del Perú, Curso de Ciencias de la Comunicación en la Universidad de Lima, Maestría en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico. Coronel en actividad del Ejército del Perú.

Fredy Inocente Isla Tapia

Bachiller en Ciencias Militares, Licenciado en Ciencias Militares, Diplomado de coaching y liderazgo en la Universidad ESAN, Diplomado en planeamiento estratégico en la Universidad ESAN, Diplomado en Alta Dirección en la Universidad de Piura - UDEP, Curso Básico y Superior de Operaciones Psicológicas en la Escuela de Operaciones de Información del Ejército del Perú, Curso de Ciencias de la Comunicación en la Universidad de Lima, Maestría en Planeamiento y Toma de Decisiones, Maestría en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico. Coronel en actividad del Ejército del Perú.