



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN  
EMPRESARIAL - DIRCOM

“DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA QUE BRINDE  
SOPORTE A LA CONSECUCCIÓN DE LA VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA  
POLICÍA NACIONAL”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Magister en Dirección de Comunicación Empresarial  
e Institucional.

Profesor Guía  
Msc. María José Enríquez Cruz

Autor  
David Ricardo Pepinós Sevilla

Año  
2015

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Msc. María José Enríquez Cruz  
C.C. 1711452837

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

-----  
David Ricardo Pepinós Sevilla  
C.C. 0918691163

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por permitirme disfrutar con pasión de mi elemento, la comunicación.

A mis padres por enseñarme a ver oportunidades donde en ocasiones veo problemas.

A mi esposa por su voz de aliento e inspiración a seguir adelante.

## **DEDICATORIA**

A mi esposa por su paciencia, apoyo y amor incondicional.

A mis padres por ofrecerme las mejores oportunidades para crecer como profesional y ser humano, los admiro.

## RESUMEN

El siguiente trabajo de titulación parte del planteamiento estratégico de la Policía Nacional para su gestión 2014-2017, cuyo principal objetivo es llegar a ser la institución más confiable y efectiva a nivel nacional y regional en seguridad ciudadana, para lo cual se considera importante el compromiso de todos los policías para alcanzar los objetivos trazados.

Se identificaron tres variables: el plan estratégico de la Policía Nacional, comunicación interna y comunicación externa, ante lo cual se realizó una intervención diagnóstica sobre la comunicación realizada, su entendimiento e identificación con dicho plan, con el objetivo de conseguir la alineación y compromiso de los servidores policiales hacia las nuevas estrategias planteadas.

El plan de comunicación interna y externa que se plantea pretende desarrollar las estrategias, tácticas y acciones necesarias para que los servidores policiales se informen, participen e integren en la consecución de los nuevos retos, para lo cual emplea herramientas existentes, las optimiza y trabaja sobre otras nuevas; todas ellas en conjunto para alcanzar el mayor compromiso posible de su talento humano. Las estrategias comunicacionales planteadas surgen de la realidad institucional, de sus necesidades, fortalezas y debilidades; así como desde la práctica y liderazgo de los altos mandos hacia todos los niveles.

En el ámbito externo se diseñan estrategias para mejorar el conocimiento e integración de la comunidad hacia la Institución, desde la visualización de los procesos de cambio internos para finalmente conseguir que las estrategias de comunicación se constituyan en un soporte para el cumplimiento del plan estratégico de la Policía Nacional 2014-2017.

## **ABSTRACT**

The following thesis work is based on the strategic proposal of the National Police for its management period 2014-2017 whose main objective is to become a more trustworthy and effective institution at national and regional level in regard of citizen security. Therefore, the commitment of all policemen is considered as important in order to achieve the drawn up objectives.

Three variables have been considered: the strategic plan of the National Police, internal communication and external communication. In light of this, a diagnostic intervention has been carried out on the performed communication, its understanding and identification with the mentioned plan with the objective to achieve the alignment and commitment of the police officers towards the new strategies posed.

The internal and external communication plan which is presented pretends to develop the strategies, tactics and actions necessary for the police officers to be informed, to participate and to integrate in the achievement of those new challenges. For this, they use existing tools, optimize them and work on other new ones, all this together to reach the highest possible commitment of their human talent. The proposed communication strategies arise from the institutional reality, its necessities, strengths and weaknesses as well as from the practice and leadership of the high commands towards all levels.

In the external ambit, strategies are designed to improve the knowledge and integration of the community about the institution from the visualization of the processes of internal changes until the communication strategies are eventually constituted in the support for the fulfilment of the strategic plan of the National police 2014-2017.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. PLAN ESTRATÉGICO DE LA POLICÍA NACIONAL, UNA OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO EN EQUIPO .....	4
1.1 Antecedentes. ....	4
1.2 La Institución, modelo de gestión y comunicación. ....	6
1.3 Dirección Nacional de Comunicación Estratégica. ....	7
2. LA POLICÍA NACIONAL HACIA EL BUEN VIVIR. ....	10
2.1 Misión y visión del plan estratégico:.....	10
2.2 Objetivos y estrategias. ....	13
2.2.1 Objetivo estratégico 1: Incrementar la seguridad ciudadana y el orden público.....	13
2.2.2 Objetivo estratégico 2: Incrementar la efectividad operativa de los servicios policiales. ....	15
2.2.3 Objetivo estratégico 3: Incrementar la confianza de la ciudadanía en la Policía Nacional. ....	18
2.2.4 Objetivo estratégico 4: Incrementar la efectividad de los sistemas de prevención y control interno contra la corrupción.....	22
2.2.5 Objetivo estratégico 5: Incrementar la eficiencia institucional. ....	26
2.2.6 Objetivo estratégico 6: Incrementar el desarrollo integral del Talento Humano en la Institución.....	30
2.3 Alineación al Plan Nacional del Buen Vivir.....	33
3. ¿QUIÉNES SOMOS, HACIA DÓNDE VAMOS Y CÓMO ALCANZAR LA CONFIANZA CIUDADANA? .....	35
3.1 Comunicación interna, cultura organizacional y definición del rumbo institucional. ....	35
3.1.2 ¿Por qué la comunicación en la Policía? .....	35
3.1.3 Comunicación organizacional. ....	36



3.1.4 Finalidad y objetivos.....	36
3.1.5 Motivación y sentido de pertenencia. ....	37
3.1.6 Herramientas y canales de comunicación.....	38
3.1.7 Identidad y cultura organizacional.....	39
3.1.8 Misión, visión y valores institucionales.....	40
3.1.9 Gestión del cambio y comunicación interna.....	42
3.1.10 Comunicación como proceso de aprendizaje en los públicos.....	43
3.2 Comunicación externa, imagen y percepción de la comunidad.....	44
3.2.1 Comunicación Institucional.....	44
3.2.2 Públicos.....	46
3.2.3 Relaciones públicas. ....	48
3.2.4 Relación con medios de comunicación.....	49
3.2.5 Opinión pública. ....	51
3.2.6 Relación con la comunidad.....	52
3.2.7 Comunicación on-line y Redes sociales.....	53
3.2.8 Identidad e imagen institucional.....	55
<b>4. CERTEZA O INCERTIDUMBRE.....</b>	<b>57</b>
4.1 Metodología de la investigación.....	57
4.1.1 Objetivo General: .....	57
4.1.2 Propósitos: .....	57
4.1.3. Tipos de Investigación:.....	57
4.1.4. Métodos de Investigación:.....	58
4.1.5. Fuentes de investigación:.....	58
4.1.6. Técnicas de investigación: .....	59
4.1.7. Encuesta Interna, población a investigar y muestra.....	59
4.2 Diseño de encuesta interna. ....	60
4.3 Diseño de encuesta externa. ....	65
4.3.1. Encuesta externa población a investigar y muestra.....	65
4.4. Resultados e interpretación de encuesta interna.....	69
4.4.1 Conclusiones cuantitativas.....	90
4.4.2 Conclusiones cualitativas.....	93
4.5. Resultados e interpretación de encuesta externa.....	95

4.5.1. Conclusiones cuantitativas.....	113
5. CONSTRUYENDO UN CAMINO .....	116
5.1 Diagnóstico Interno.....	116
5.1.1 Matriz Causa- Efecto.....	116
5.1.2. Matriz Foda .....	117
5.1.3. Matriz de públicos internos.....	118
5.1.4. Objetivos .....	118
5.1.5. Matriz estratégica.....	119
5.1.6 Matriz de evaluación .....	125
5.1.7 Matriz de presupuesto.....	129
5.1.8 Cronograma.....	134
5.2 Diagnóstico Externo.....	139
5.2.1 Matriz Causa- Efecto.....	139
5.2.2 Matriz de Públicos Externos.....	139
5.2.3 Objetivos .....	139
5.2.4 Matriz estratégica.....	140
5.2.5. Matriz de evaluación.....	144
5.2.5. Matriz de presupuesto.....	147
5.2.6. Cronograma.....	150
5.3 Conclusiones.....	156
5.4 Recomendaciones.....	158
REFERENCIAS .....	160
ANEXOS .....	163

## INTRODUCCIÓN

Hoy que la comunicación evoluciona más deprisa de la mano de las nuevas tecnologías de comunicación e información, se hace imposible el desarrollo de las organizaciones sin la gestión comunicacional, por ello es importante considerar las interrelaciones existente al interior y exterior de una institución, pues es imposible no transmitir un mensaje e influir unos sobre otros.

Desde este punto de vista para que una organización sea autosustentable debe indudablemente apoyar su gestión en la comunicación estratégica para que sus empleados conozcan la organización, funciones y objetivos, como también para que sus beneficiarios se encuentren informados y comprometidos hacia sus actividades, más aún si se considera el crecimiento del control social que ejercen hacia las empresas.

La Policía Nacional del Ecuador, como institución pública con cobertura en todo el país, con quince millones de ecuatorianos como beneficiarios y cerca de 45 mil funcionarios, requiere también de la Comunicación Estratégica para cumplir con sus objetivos, especialmente cuando se encuentra en proceso de fortalecimiento de su modelo de gestión, que incluye ámbitos administrativos y operativos para brindar un mejor servicio a la comunidad, servicio que por cierto depende varios actores y variables, lo cual hace de ella una institución compleja.

Con este antecedente y con la finalidad de sustentar el aporte de la comunicación a las organizaciones, en el Capítulo I se realiza un análisis del Plan Estratégico y la gestión de comunicación en la Policía Nacional mostrando de esta manera todo el contexto en el cual se implementa el nuevo direccionamiento de esta institución.

En segundo capítulo se evidencia los objetivos y estrategias de la Institución para conseguir que la comunidad ecuatoriana alcance el “Buen Vivir” en cuanto a seguridad ciudadana. Desde esta perspectiva se pretende evidenciar como el rol de la comunicación puede apoyar a al Plan Estratégico de la

Policía Nacional, mostrando que su gestión puede ser fundamental, ya que en muchos de los objetivos y estrategias cobra un papel fundamental que va desde su mismo conocimiento hasta la interrelación de las personas, sentido de pertenencia, motivación, percepciones e incluso en los procesos de gestión.

Dentro de esta actualidad relacional que vivimos personas y organizaciones es importante sumar el apoyo de los públicos al cumplimiento de los objetivos trazados, por ello en el capítulo III se realiza un análisis de la comunicación vista desde la realidad de la Policía Nacional y viceversa, ámbito interno y externo, respectivamente, pues el desafío más grande no se encuentra en emprender las mejores planificaciones, sino en lograr que se cumplan y para ello es indispensable el esfuerzo y compromiso de las personas.

Que los servidores policiales puedan interiorizar y practicar los valores y objetivos planteados es el reto que a nivel interno debe enfrentar la gestión de comunicación. Por esta razón, el capítulo II busca aplicar los conceptos y teorías de varios autores a la realidad interna de la Institución, de manera que la gestión en conjunto de herramientas y canales comunicacionales permitan fortalecer la identidad, construir sinergias, orgullo de pertenencia e incluso una motivación al cambio y participación propositiva. Finalmente la visión planteada por la Policía Nacional se orientada por completo a alcanzar un posicionamiento positivo entre la comunidad, llegar a ser la institución más confiable y efectiva en seguridad ciudadana, lo que constituye un reto que se puede conseguir mediante el apoyo de la comunicación externa.

En el capítulo V, está relacionado al diseño de instrumentos de investigación con la finalidad de diagnosticar la situación actual de la comunicación en torno al Plan Estratégico de la Policía Nacional. Las encuestas y entrevistas desarrolladas aportan de la información necesaria para plantear una propuesta de comunicación viable, medible y alcanzable. Dicho planteamiento se encuentra desarrollado en el capítulo VI, el cual implementa acciones y

herramientas, fortalece y unifica las existentes, pero principalmente se centra en la integración del talento humano en diferentes estrategias.

## **Capítulo 1. PLAN ESTRATÉGICO DE LA POLICÍA NACIONAL, UNA OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO EN EQUIPO**

Conformación del plan estratégico de la Policía Nacional y su gestión de comunicación

### **1.1 Antecedentes.**

La Policía Nacional del Ecuador es una institución de servicio público que cumple la función de garantizar la seguridad ciudadana y la convivencia pacífica en todo el territorio ecuatoriano. De acuerdo a los registros de la Dirección General de Personal de la institución (2014), actualmente se encuentra conformada por 44597 personas en servicio activo, cuya misión es: Atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional (Constitución del Ecuador, art. 163).

El Gobierno Ecuatoriano ha definido sus objetivos, políticas y metas para alcanzar el “Buen Vivir”, para tal efecto creó el Plan Nacional del Buen Vivir, (PNBV). El plan en mención se encuentra vigente para todas las instituciones públicas, dentro de la cual está inmersa también la Policía Nacional. En este contexto la institución policial desarrolló su plan estratégico 2014 – 2017 con la finalidad de alinearse a las políticas y objetivos de gobierno, tanto en su gestión como en materia de seguridad ciudadana.

De acuerdo al Director de comunicación de la Institución, el talento humano que ha sido partícipe del Plan Estratégico 2010-2013, corresponde a una cantidad reducida de personas, de modo que los esfuerzos operativos no han estado direccionados en el mismo sentido y en consecuencia sus resultados pudieron haber sido mejores, si hubiera existido una gestión de comunicación que lo respalde, además, señala que en la práctica su modelo de gestión se ha vuelto reactivo frente a los cambios del entorno en lugar de aprovechar las situaciones favorables y anticiparse ante las emergentes para convertirlas en oportunidades de desarrollo. En este ámbito, la comunicación no solo alinea los esfuerzos de sus miembros sino que a través de su relación con los diferentes

públicos, se puede conseguir la retroalimentación necesaria para fortalecer o corregir sus diferentes acciones, de manera que también se advierte de posibles cambios a futuro.

Varios autores señalan que: “La comunicación no sólo se inserta en la estrategia general de la empresa, de la misma manera que lo hacen las finanzas, la producción o el marketing, sino que incluso contribuye a definirla y la hace realizable y controlable”. Comenta también que, “lo que las empresas deciden, planifican y realizan sólo adquiere sentido, significación y valor cuando lo comunican”. (Benavides et al., pp. 51-52). Por esta razón es necesario emprender acciones desde la figura de Dir.Com, como asesor del nivel directivo (Comandancia General), para dar soporte a su visión estratégica.

Expertos en comunicación reconocen la importancia de gestionarla para que las organizaciones logren alcanzar sus objetivos, entre ellos se tiene a Francisco Garrido quien manifiesta:

*“( ) resulta imposible la gestación, mantención y desarrollo de un proyecto empresarial, al margen de la comunicación. Esto, porque la vida social de la empresa depende de sus habilidades para integrarse a sí misma y con las sociedades en que opera o en las que espera operar en el futuro; es por esto que vale la pena apuntar que la competitividad de una compañía en una sociedad globalizada y centrada en una economía de libre mercado, depende de una parte de sus capacidades de adaptación a las sensibilidades y demandas de sus stakeholders, y de otra parte, de la flexibilidad e integración de su capital humano (ello redundaría en la necesidad de contar con una bien llevada gestión de comunicaciones).” (Garrido, 2007).*

El nuevo Plan Estratégico de la Policía Nacional entró en vigencia desde el último trimestre del 2014, sin embargo, su difusión no ha sido la adecuada por la ausencia de un plan específico para lograr su conocimiento, entendimiento e integración del personal policial, según cuenta su Director de Comunicación. De modo que es oportuno el diseño de estrategias, tácticas y acciones de

comunicación interna y externa que brinde a sus públicos primarios la comprensión y compromiso con su misión, objetivos y visión estratégica.

Para el desarrollo del presente proyecto, se cuenta con la información necesaria, recursos técnicos y logísticos que hacen viable su realización. En este contexto, se pretende diseñar un plan de comunicación interna y externa del nuevo Plan Estratégico de la Policía Nacional, con la finalidad de brindar conocimiento y entendimiento a sus públicos prioritarios, con la finalidad de fortalecer el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico de la Policía Nacional.

## **1.2 La Institución, modelo de gestión y comunicación.**

*“La escuela militar de carabineros, el 2 de marzo de 1938, fue el primer paso para lograr la profesionalización de la Policía Nacional. El gestor de estos cambios fue el presidente de la república de aquella época, el General Alberto Enríquez Gallo. Lo hizo a través del decreto número 64”(Policía Nacional, 75 años de profesionalización)*

Con este antecedente se evidencia como la Policía Nacional tuvo un origen militar y que con el transcurso del tiempo fue evolucionando hacia una institución de relacionamiento con la comunidad hasta llegar a ser la organización que hoy todos conocemos.

La Policía Nacional posee una estructura piramidal y jerarquizada, encabezada por el Ministerio del Interior, Comandancia General, Direcciones Generales y Direcciones Nacionales. En el ámbito operativo se encuentra distribuido en zonas, subzonas, distritos, circuitos y subcircuitos de acuerdo al modelo de desconcentración del estado en niveles administrativos de planificación realizado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES.

El Director Nacional de Comunicación comenta que la estructura de la Policía Nacional permite contar con un sistema de comunicación descendente bastante fuerte, debido a que tradicionalmente ha funcionado a manera de



cascada desde los niveles más altos hasta llegar a los más bajos de desconcentración propio de una organización con este tipo de estructura. Sin embargo, los sistemas ascendentes y horizontales no han sido manejados de la mejor manera lo cual representa un reto para la gestión de comunicacional.

De igual manera considera que la aplicación del modelo de gestión de territorio-responsabilidad no solo ha permitido acercar la Policía Nacional hasta la comunidad y mejorar su integración, sino que su relación de a poco va creciendo en confianza como lo demuestran los diferentes estudios y sondeos publicados por algunos medios de comunicación. Reconoce que en comunicación externa se han realizado varias acciones entre las cuales destaca la creación de cuentas de redes sociales institucionales, a través de las cuales se publica información de resultados, servicios y consejos de seguridad, dichas redes actualmente poseen una gran cantidad de seguidores.

### **1.3 Dirección Nacional de Comunicación Estratégica.**

La Policía Nacional cuenta con una Dirección Nacional de Comunicación Estratégica a partir del 19 de octubre del 2011, de acuerdo a la publicación de la Orden General No. 206. Según su Director antes de su creación la Institución no contaba con un ente responsable de la gestión comunicacional y que a su vez, existían diferentes departamentos con funciones de: manejo de prensa, comunicación de resultados, Radio Vigía y dentro de la estructura de cada unidad un área de “Asuntos civiles y acción comunitaria”, sin embargo, su actuación no estaba regida bajo las mismas políticas y objetivos, ni mucho menos bajo el patrocinio del señor Comandante General; es decir que no se encontraba claramente organizada.

Comenta de igual manera que la creación de la Dirección de Comunicación, posiblemente marca un hito en la historia de la Policía Nacional, pues a partir de su fundación se han realizado trabajos importantes que han acompañado a todos los procesos de fortalecimiento de la Institución, empero, el trabajo recién inicia y aún existe mucho por hacer. Reconoce que en este corto tiempo de trabajo de la Dirección se ha debido superar algunas dificultades

principalmente relacionadas a cubrir con todas las necesidades de comunicación, puesto que es una organización muy compleja debido a varios actores y variables, entre ellos la cobertura a un público numeroso interna y externamente; además de que la institución despierta un gran interés de los medios de comunicación.

Dentro de estas dificultades, reconoce que la dirección de comunicación ha debido responder a muchas situaciones emergentes y que su gestión no parte de un plan estratégico de comunicación, de igual manera, tampoco se han realizado diagnósticos para evaluar fortalezas e identificar debilidades. Sobre el Plan Estratégico de la Policía Nacional asegura que eventualmente se ha difundido información a través de las diferentes herramientas, razón por la cual su conocimiento no es el más adecuado.

Sobre la comunicación en las diferentes unidades operativas, manifiesta que existe sus responsables, quienes reciben las políticas y disposiciones desde la Dirección, no obstante este proceso no siempre llega a cumplirse al cien por ciento puesto que en ocasiones los encargados de estas oficinas deben enfrentar situaciones adversas en los aspectos de conocimientos, logísticos y especialmente de cultura, ya que la gestión de comunicación de a poco ha ido tomando la importancia del caso y que aún existe lugares donde todavía no logra consolidarse.

Sobre el presupuesto destinado a comunicación, manifiesta que al igual que todas las instituciones públicas se debe cumplir con los procedimientos y parámetros legales establecidos para el efecto, por ello es necesario planificarlos debidamente de acuerdo a las fechas consideradas para la presentación de los respectivos planes. Comenta que de a poco el presupuesto manejado para el área de comunicación se ha ido incrementando.

## Estructura orgánica de la Dirección Nacional de Comunicación Estratégica

Sobre la estructura orgánica de la Dirección Nacional de Comunicación Estratégica, se puede identificar su carácter asesor y dependencia del nivel máximo de gestión de la Policía Nacional. Como también el interés de la Institución por gestionar la comunicación con sus públicos internos y externos; de igual manera cuenta con áreas afines, todo ello para direccionar la comunicación de manera integral y estratégica.

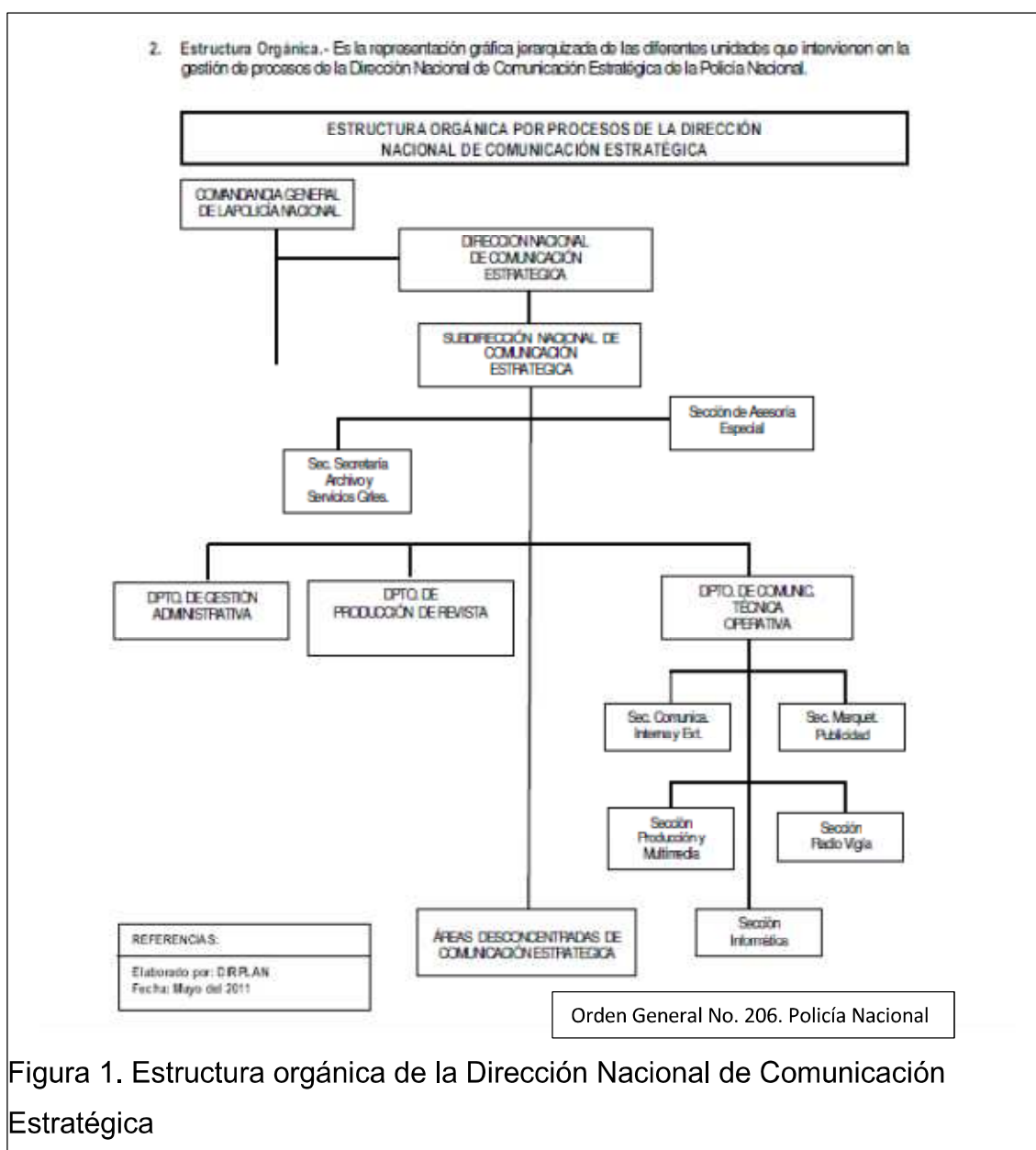


Figura 1. Estructura orgánica de la Dirección Nacional de Comunicación Estratégica

## CAPÍTULO 2. LA POLICÍA NACIONAL HACIA EL BUEN VIVIR.

Análisis del Plan Estratégico de la Policía Nacional del Ecuador, desde el ámbito de comunicación

### 2.1 Misión y visión del plan estratégico:

**Misión:** Atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional (Constitución del Ecuador, art. 163).

**Visión:** Para el 2017, seremos la institución más confiable y efectiva a nivel nacional y regional en seguridad ciudadana, brindando servicios policiales de calidad orientados al Buen Vivir, en irrestricto respeto a los Derechos Humanos y libertades democráticas.

Mediante la visión del presente Plan Estratégico, la Policía Nacional se ha planteado una imagen ideal de la institución y a primera vista resaltan varios aspectos sobre los cuales se puede aportar con una gestión de comunicación para hacer viable su consecución.

Principalmente, menciona el fin último de ser una institución confiable y efectiva para el año 2017, atributos que se los debe gestionar, monitorear, y evaluar desde el ámbito de comunicación en razón de que intervienen tanto las percepciones del público como sus interacciones, además que de acuerdo a varios autores, el DIRCOM es el llamado a cuidar de la imagen institucional. Es importante recordar que “La imagen es la lectura que realizan los distintos públicos de la institución, es el conjunto de opiniones, intereses, prejuicios y sentimientos que tiene el público acerca de una organización” Etkin (2012, p. 122)

Para Manucci (2008, p. 71) “En la imagen se integran tanto los mensajes explícitos que genera la organización, como todas aquellas experiencias de

intercambio en la dinámica cotidiana”. En tal virtud se debe considerar la coherencia que debe existir entre acción y comunicación, según Costa (2010, p. 54) “La comunicación transmite información sobre el hecho real, le confiere sentido y significación, lo explica con argumentos y destaca sus valores, así modula las percepciones y configura una opinión común”. De modo que la institución pueda construir sinergias con sus públicos y a la vez pueda alcanzar sus metas planteadas.

Entre estos aspectos se tienen atributos de confianza y efectividad, que pueden ser alcanzados mediante el cumplimiento de acciones que sustenten sus objetivos y estrategias. Sin embargo, se necesita desarrollar una gestión de comunicación continua del Plan Estratégico de la Policía Nacional. Garrido (2001, p. 44) señala “Las formas de conceptualización y semantización estratégica que se construyen en la empresa han sido descritas como la causa material de la comunicación, por ser formas que permitirán en última instancia producir el diálogo entre ella y la sociedad (la empresa como emisor/productor de un mensaje, será la causa eficiente de la comunicación)”.

En este marco, se puede entender la necesidad de gestionar la comunicación del Plan Estratégico; ya sea para que a nivel interno su talento humano pueda conocer y comprender los caminos trazados (efectividad); como para que a nivel externo sus públicos conozcan la proyección de la institución que le brinda el servicio de seguridad ciudadana, sobre resultados y logros obtenidos en el día a día; a la vez que se modulan las diferentes interacciones a nivel interno entre los servidores policiales y externo con la comunidad, tanto en el relacionamiento a través de su talento humano, como de la institución en su ámbito institucional. En definitiva la construcción de sinergias hacia los objetivos del Plan.

Para que la institución se posicione entre la comunidad ecuatoriana como confiable, se necesita fortalecer la calidad de servicio y la transparencia de la gestión. La calidad de servicio se debe orientar a satisfacer las necesidades y

expectativas de la comunidad en cuanto a seguridad ciudadana y a los servicios proporcionados por la institución, por consiguiente es indispensable conocer las opiniones y percepciones de los diferentes segmentos de la comunidad, lo cual nos lleva a dar una respuesta efectiva a la ciudadanía acompañada de un alto grado de transparencia en la gestión operativa y comunicativa. La transparencia a través de canales y herramientas que brinden acceso a la información, pues existe un vínculo entre transparencia y confianza. Ritters (2013, p. 66) define a la transparencia como el intento deliberado de pasar de una organización secreta u opaca a una que fomente el acceso abierto a la información y a la participación en la toma de decisiones, lo cual finalmente redundará en un mayor nivel de confianza entre las partes interesadas.

El tercer atributo de la Visión del Plan Estratégico de la Policía Nacional, es entregar servicios de **calidad** a la comunidad. Para que esto sea posible se necesita del comprometimiento del talento humano policial y de una gestión de comunicación con la comunidad para identificar de manera oportuna, necesidades, expectativas y variaciones del entorno para dar una respuesta ágil a la ciudadanía en lo referente a seguridad ciudadana, de manera que la comunidad valore el servicio recibido.

Para el establecimiento de una adecuada estrategia de comunicación al servicio de los objetivos propuestos, es fundamental llegar a una precisa definición de los diferentes tipos de destinatarios de las acciones. Tajada (1996, p.101) en Amado (2008, p.50). Bajo esta premisa podemos señalar, que el factor fundamental a considerar para el diseño de estrategias de comunicación que aporten efectivamente al Plan Estratégico de la Policía, deben partir de una correcta definición e identificación de sus públicos

## **2.2 Objetivos y estrategias.**

### **2.2.1 Objetivo estratégico 1: Incrementar la seguridad ciudadana y el orden público.**

En este objetivo, relacionado a la seguridad ciudadana y el orden público, así como con las estrategias planteadas para conseguirlas, la gestión de comunicación puede aportar a su consecución a través de canales y herramientas de comunicación que proporcionen conocimiento y entendimiento al talento humano policial sobre su identidad y cultura organizacional; así como en el establecimiento de herramientas de medición de la gestión realizada, de canales de retroalimentación y especialmente el monitoreo de las opiniones generadas, a nivel interno y externo. No obstante el mayor aporte lo podemos encontrar en las estrategias 1.2 y 1.5 donde expresamente se consideran varios ámbitos de comunicación.

**Estrategia 1.1** Consolidar el Modelo de Gestión de la Policía a nivel nacional.

De acuerdo a las políticas gubernamentales, Plan Nacional del Buen Vivir y nueva Doctrina Policial, en la institución se viene aplicando un nuevo modelo de gestión, basado en la descentralización de los servicios públicos para “viabilizar y efectivizar las políticas públicas sectoriales en cada uno de los territorios, bajo una lógica integral y con una visión nacional, partiendo de las realidades locales” (PNBV, 2013, p. 99). De manera que se fortalece la integración de la Policía Nacional con la comunidad y en tal virtud la consolidación del nuevo modelo de gestión requiere de un proceso de fortalecimiento de una cultura de servicio entre los servidores policiales.

**Estrategia 1.2** Mejorar la infraestructura, el uso y la aplicación de las Tics en la gestión policial.

El desarrollo de las nuevas tecnologías no puede ser esquivo al desarrollo de la institución policial, frente a lo cual los procesos de comunicación e información

deben ser considerados para brindar un mejor servicio a la comunidad, así como la capacitación necesaria en el talento humano para desarrollar una cultura organizacional digital que optimice el uso de las Tics en los diferentes procesos y actividades inherentes a sus funciones, de manera que se aprovechen al máximo las ventajas de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

En cuanto a la comunicación de la organización con la comunidad, Capriotti (2009, pp. 66-210) comenta que el desarrollo de las TICS han ocasionado la descentralización de la información, por cuanto ya no es la organización el único emisor de información hacia sus diferentes públicos, sino que la complejidad actual ha incrementado la complejidad comunicativa del público; lo cual lleva a *La pérdida de "control" de la comunicación*, manifiesta además que con la internet los emisores de información y los receptores se han multiplicado lo que dificulta a la organización el control de su comunicación, frente a lo cual es indispensable la monitorización de la información. Comenta también que el enfoque de la comunicación debe pasar del discurso y la persuasión al diálogo y negociación con los públicos.

En este ámbito, Garrido (2001, pp. 207-210) manifiesta que en la comunicación electrónica lo fundamental es mantener la interacción entre los sujetos de la organización, que lo más importante no es la cantidad de mensajes, sino la calidad y que la comunicación por sí misma no genera lealtad, sino que es importante el feed back porque modifica las conductas on-line y la de las personas, con sus implicaciones tanto en el manejo de las tics, como en la empresa (off-line). De esta manera podemos deducir que en la aplicación de las nuevas tecnologías de información y comunicación se requiere no solo de canales que permitan difundir mensajes de acuerdo a los intereses institucionales, sino que se debe profundizar en la construcción de herramientas que permitan la interacción y el dialogo con los diferentes públicos.



**Estrategias.****Estrategia 1.3** Fortalecer el sistema de inteligencia policial.**Estrategia 1.4** Mejorar el ámbito investigativo de la Policía Nacional.

En cuanto al aporte de la comunicación a estas estrategias se hace evidente que el mejoramiento o fortalecimiento requiere para ser viable, alcanzar el empoderamiento necesario del talento humano policial que trabaja en estas áreas específicas. Deberá ser informado e integrado en los procesos de cambio para reducir la posible resistencia propia de este tipo de procesos.

**Estrategia 1.5** Ampliar los canales de comunicación, coordinación y cooperación con instituciones policiales y organizaciones relacionadas a la seguridad ciudadana de otros países.

La presente estrategia obedece a la necesidad de fortalecer el relacionamiento con instituciones similares de otros países, para dar respuesta efectiva en seguridad ciudadana, ya que la complejidad actual y la evolución de los delitos superan las fronteras, de manera que las instituciones relacionadas a la seguridad ciudadana deben establecer canales de comunicación y coordinación. En este ámbito, la Policía Nacional debe establecer protocolos de comunicación institucional que permita construir vínculos efectivos y en el largo plazo impulsar una red de comunicación con las entidades de seguridad ciudadana de otros países.

**2.2.2 Objetivo estratégico 2: Incrementar la efectividad operativa de los servicios policiales.**

El rendimiento y la productividad de las organizaciones están relacionados a la comunicación interna y cultura organizacional, considerando la motivación y compromiso del talento humano cuando los colaboradores conocen los objetivos de la institución, los aceptan, comparten y defienden, se logra conseguir resultados positivos para la organización.

Para Capriotti (2013, p. 74) *“la Conducta Interna de la Organización debe cuidarse y desarrollarse adecuadamente, ya que cada vez se reconoce con mayor fuerza la importancia fundamental que tienen los empleados en el éxito de la empresa. Una adecuada Conducta Interna permitirá una mayor motivación e integración efectiva de los empleados a los principios y valores corporativos, lo cual redundará en una mayor productividad y rendimiento personal, con el consiguiente beneficio para la organización”*.

Para Amado y Castro (1999, p. 133) *“La optimización de los procesos productivos requiere no sólo de adecuada comunicación de tipo operativa, sino también de la comprensión por parte de los empleados de su participación activa en los resultados de la empresa. Es importante que cada colaborador sepa, no sólo lo que tiene que hacer y cómo, sino porqué y para qué lo hace”*.

A través de los planteamientos de estos tres autores, se puede evidenciar la importancia de una buena comunicación interna, que beneficia a los resultados de la institución, además contribuye a mejorar su imagen institucional ya que de la mano del compromiso de su talento humano con los principios, valores y objetivos organizacionales, se mejoran las relaciones con los públicos externos, todo esto mediante la comprensión y alineamiento con sus roles y filosofía corporativa.

Manucci (2009, p.112) define a una organización como una red (personas y recursos) que forma parte de una red mayor (sociedad, mercado, sector económico, etc.) y que utiliza redes (humanas y tecnológicas) en su actividad cotidiana para desarrollar su actividad.

Tironi y Cavallo (2004, p.146) consideran que la gestión operativa está configurado por cinco sistemas: Medios de comunicación Interna, Marketing interno, Comunicación directa, Entrenamiento en comunicación.

**Estrategia 2.1** Desarrollar investigaciones, diagnósticos periódicos y prospectivos de los incidentes de seguridad ciudadana.

Mediante esta estrategia, la Policía Nacional busca monitorear los cambios del entorno, para evaluar posibles tendencias y anticiparse a los hechos que afecten a la convivencia pacífica y seguridad ciudadana. Sin embargo, muchos de estos estudios se basan en datos estadísticos sobre la medición de denuncias a delitos, llamadas de auxilio entre otros, frente a lo cual y de acuerdo a la definición de organización vista anteriormente, donde las relaciones determinan el desarrollo de las actividades de las instituciones. La gestión de comunicación puede contribuir a la presente estrategia mediante la implementación de canales y herramientas que proporcionen información importante sobre las relaciones y percepciones ciudadanas, y consecuentemente mejorar el servicio a la ciudadanía.

En la estructura orgánica de la Policía Nacional, de carácter piramidal y jerarquizada, se ha priorizado a los canales y herramientas de carácter descendente, de manera que se evidencia la necesidad de que la institución, mandos y niveles directivos puedan conocer oportunamente las experiencias, situaciones, necesidades, retroalimentación y cumplimiento de disposiciones que se desarrollan en el ámbito operativo, mediante el desarrollo de canales ascendentes ágiles y efectivos; para que de esta manera se pueda contar con información suficiente para los estudios en materia de seguridad, así como la implementación de programas emergentes.

**Estrategia 2.2** Sistematizar la planificación de las operaciones policiales sobre la base de georeferenciación del delito a nivel nacional.

**Estrategia 2.3** Mejorar los sistemas de control de las operaciones policiales.

**Estrategia 2.4** Mejorar el sistema de evaluación operativa policial.

### **2.2.3 Objetivo estratégico 3: Incrementar la confianza de la ciudadanía en la Policía Nacional.**

Se puede observar que el presente objetivo estratégico, se orienta a construir una imagen basada en un atributo de confianza, el cual debe estar sustentado en varias acciones tanto de comunicación como del ámbito operativo.

Entre los factores de comunicación que contribuyen a la generación de confianza se encuentran aspectos como la transparencia, canales de comunicación efectivos, responsabilidad social, calidad de servicio, difusión de resultados, pero sobre todo de la identidad y cultura organizacional, donde intervienen el talento humano y sus interrelaciones internas y externas, como lo afirma Costa (1997) en Costa (2010, p.20) “En el terreno de los servicios, públicos o privados, la comunicación juega un rol aún más esencial. El servicio es inmaterial, intangible, es un flujo y una relación entre el público y la empresa”.

Llegar a construir confianza ciudadana en la institución es un proceso que se construye con el transcurso del tiempo, pero sin duda los primeros pasos se los debe dar desde el ámbito interno, basado en el fortalecimiento de la identidad organizacional como factor clave de éxito, tal como lo menciona Ritters (2013, p.133), a mayor confianza, mayor es también el compromiso con la organización y es imprescindible la construcción de una identidad organizacional fuerte “Cuanto más fuerte es la identidad organizacional tanto mayor es también la intensidad con que las personas de la organización se identifican con “su” empresa a través de un mayor compromiso con ella y con sus objetivos”.

Bosovsky (2011, pp. 15-21). Señala que en investigaciones estratégicas realizadas en años anteriores sobre la confianza ciudadana hacia las fuerzas de seguridad en España (Policía Nacional, la Guardia Civil, entre otras).

*“..Existía una gran desconfianza de la población hacia estos cuerpos, a causa de la atribución de rasgos autoritarios e incluso represivos, la idea de la existencia de abusos de poder y/o corrupción, combinada con la de falta de profesionalidad, una imagen negativa alimentada por percepciones de muchos años en que la institución había sido un instrumento de la dictadura”.*

En la Policía Nacional del Ecuador no se han realizado estudios de comunicación sobre credibilidad y confianza, de modo que no se han identificado los atributos de la imagen, ni los factores que influyen en la confianza ciudadana. Sin embargo, la realidad histórica de nuestra institución, al igual que otras instituciones relacionadas a la seguridad ciudadana y el orden público, ha estado relacionada con los datos descritos anteriormente.

Para la gestión estratégica de la reputación basada en la confianza ciudadana Bosovsky, G. (2011, pp. 15-21). Destaca que es fundamental escuchar a los públicos de la organización, pero no solo para conocer sus percepciones, aspiraciones e intereses, sino para empatizar con ellos, con sus necesidades, sentimientos e intereses, para valorarlos por su importancia para la organización.

**Estrategias 3.1** Promover espacios de diálogo y desarrollar iniciativas para la integración y participación comunitaria.

La nueva doctrina de servicio de la Policía Nacional, conjuntamente con el Plan Nacional del Buen Vivir y el nuevo modelo de gestión, orientan a la institución a fortalecer su integración y participación con la comunidad, se prioriza el ámbito preventivo para cumplir con la misión institucional de garantizar la seguridad ciudadana. Sin embargo, la seguridad ciudadana se caracteriza por ser un entorno complejo, con la participación de varios actores y situaciones que demandan de espacios de interacción efectivos para la organización con sus públicos. La complejidad del entorno actual hace que la circulación de mensajes nunca llegue en estado puro al público para el cual fue diseñado y

por su naturaleza (de hablar en primera persona) tenderán a generar menor credibilidad que las experiencias colectivas, grupales e individuales de cada sujeto. Garrido (2001, p. 41).

Para Manucci (2008, p. 58) La función de comunicación estratégica es gestionar el intercambio de símbolos y significados para una narración corporativa, con sentido para todos los actores involucrados. Dicho de otra manera la comunicación de la Policía Nacional debe ir más allá de la difusión de información y utilización de comunicación masiva, los procesos de comunicación deben ser de carácter bidireccional y estar orientados a construir una visión compartida, tanto para la propia institución como para la comunidad y cada público en particular.

Para Amado (2008, p.33) “Los países que han consolidado una red institucional para que los consumidores canalicen sus reclamos tienen ciudadanos más conscientes de sus derechos y economías consolidadas, lo que demuestra que las prácticas de participación y de expresión no atentan contra los sistemas, sino que ayuda a fortalecerlos. De hecho estos facilitan un registro del impacto de la comunicación y de las acciones de la organización, lo que puede tomarse como un *invalorable insumo de la estrategia comunicacional*”.

Al aplicar este concepto a la realidad institucional se puede comprender que la institución, no solo se puede beneficiar del fortalecimiento de las relaciones con la comunidad por el desarrollo de vínculos, sino que además se puede obtener su retroalimentación.

**Estrategia 3.2** Mejorar la gestión de comunicación sobre logros y resultados obtenidos de los servicios entregados a la comunidad.

La complejidad del entorno de la institución y el alto nivel de presencia pública que despiertan los temas relacionados a la seguridad ciudadana, han causado el posicionamiento de estos temas en la agenda pública de varios medios de comunicación, muchas veces incluso se da prioridad a los aspectos negativos.

Situación que a nivel interno despierta preocupación, por cuanto, ocasionalmente la opinión pública desconoce el trabajo operativo que realizan las diferentes unidades o servicios de la institución, Además muchas veces algunos medios destacan en tiempo o espacios mayores aquellos aspectos negativos relacionados, a la institución o a la seguridad ciudadana y en consecuencia se desacredita la labor de la institución y finalmente con su afectaciones a la imagen corporativa.

Aunque los medios de comunicación y la comunicación masiva, en forma particular tienen su influencia en la opinión pública. Para Tironi y Cavallo (2004, p. 193)... ningún tipo de institución (y esto incluye a las propias empresas periodísticas) deja librada su relación con un vehículo tan potente para la creación de opinión pública como son los medios”. No obstante, existen otros factores que influyen en la opinión de la comunidad, más aun cuando las nuevas tecnologías de información y comunicación proporcionan herramientas ágiles para la difusión de información.

Se evidencia que la comunicación de logros y resultados de la Policía Nacional requiere su mejoramiento a través del fortalecimiento de la gestión de comunicación pública, relaciones públicas, manejo de medios, entre otras estrategias y acciones de comunicación.

### **Estrategia 3.3** Consolidar prácticas de responsabilidad social.

La Policía Nacional se suscribió al Pacto Global de las Naciones Unidas en octubre del 2013 y la adopción de políticas de responsabilidad social ha ido tomando mayor fuerza con el pasar de los días.

Actualmente existen algunas acciones o proyectos específicos que promueven los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas ya sea a nivel interno o externo, sin embargo, para consolidar prácticas de responsabilidad social se necesita formar una cultura organizacional que promueva la responsabilidad social en la práctica diaria en todos los niveles de la institución. “Una empresa que no pueda involucrar a sus empleados en una política de RSE difícilmente

logrará involucrar al público, y bien probablemente se hará sospechosa de oportunismo o fariseísmo”. Tironi y Cavallo (2004, p.212).

### **Estrategia 3.4 Fortalecer la integración y participación ciudadana.**

El reto para la comunicación estratégica de la institución se encuentra en desarrollar un modelo de comunicación que permita el fortalecimiento de sus vínculos, entendiéndose como vínculos a relaciones sólidas, continuas y fluidas Manucci (2008, p. 71), de manera que permita a la institución conocer de mejor las necesidades de la comunidad y a su vez pueda brindar un excelente servicio.

Para Garrido (2001, p.43) las interacciones entre cliente-empresa generan lazos y simbolismos compartidos por los sujetos pertenecientes a las redes de un grupo social o de la organización; y que además ello es la base para la generación de una cultura.

Para Uruganda (2007, p.37) en Etkin (2012, p.58). En las organizaciones sociales es importante no sólo comunicar para darse a conocer, sino fundamentalmente promover espacios que incentiven la participación ciudadana.

#### **2.2.4 Objetivo estratégico 4: Incrementar la efectividad de los sistemas de prevención y control interno contra la corrupción.**

Para una institución como la Policía Nacional, es de vital importancia contar con sistemas de prevención y control interno contra la corrupción, por consiguiente uno de los objetivos de la Dirección de Comunicación Estratégica debe ser el fortalecer la cultura organizacional, que se encuentre cimentada en la aplicación de los valores y principios institucionales.

Para llegar al fortalecimiento de la cultura organizacional es necesario, en primera instancia, trabajar sobre la comunicación interna; pues a través de ella, según Brandolini y Gonzáles (2009, pp. 25-26) se puede generar la implicación



del personal, armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio de actitudes y mejorar la productividad. En consecuencia, ningún sistema interno podría funcionar correctamente sin la integración, compromiso y motivación de su talento humano. Ritters (2008, p.6) concuerda al afirmar que las comunicaciones internas “promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales”.

Dentro de este marco, se evidencia que los sistemas de prevención y control necesitan del respaldo de la comunicación interna para gestionar procesos de cambio o fortalecimiento cultural interno, para llegar al éxito de su cumplimiento y en la consecución de los objetivos.

**Estrategias 4.1** Implementar planes de transparencia de gestión institucional.

El control social hacia las organizaciones ha ido creciendo en los últimos años, en parte, algunos autores atribuyen a los escándalos y crisis organizacionales, lo que ha ocasionado “la demanda de mayor transparencia va de la mano de la mayor información sobre el mundo de los negocios de que disponen los stakeholders por un lado gracias a los nuevos medios electrónicos, y la caída de la confianza en las empresas por el otro (línea negra descendente) debido a que perciben que las empresas “no lo dicen todo” Ritters (2013, p.64). Esta realidad se aplica también a las instituciones de servicio público como Policía Nacional, he incluso con un mayor interés de parte de la comunidad beneficiaria del servicio.

Ritters (2008, p.9) señala que “La audiencia interna no es la única que requiere información específica sobre la organización. Hoy ya nadie pone en duda que las empresas deben generar en sus públicos internos y externos la percepción de una institución transparente acerca de lo que es, hace y piensa”.

*“La comunicación interna es el principal artífice de la transparencia en las organizaciones: <<es una función inherente a cualquier tarea que favorece extraordinariamente la cooperación general para el progreso permanente>>. Con la transparencia se crea un ambiente laboral de credibilidad y confianza; se desarrolla el deseo de integración y se conforma el espíritu de la compañía; favorece intensamente la motivación necesaria para progresar juntos; promueve en la práctica en el que todos se movilizan y colaboran el logro de los objetivos de interés general; es un requisito indispensable para conseguir la implicación de las personas”.* Morales y otros (2001, p.236)

Como se puede observar, la demanda de transparencia e información en las organizaciones requiere no sólo de la adopción de políticas, sino que principalmente del fortalecimiento de la cultura organizacional, canales y herramientas de comunicación ágiles y eficientes, de manera que la transparencia se practique y evidencie diariamente en cada uno de los niveles de la institución, lo cual es posible mediante la gestión de comunicación interna.

**Estrategias 4.2** Reformular el marco jurídico institucional referido a la transparencia de gestión y control de discrecionalidad.

La Policía Nacional requiere de normas y reglamentos que delimiten efectivamente su gestión y el aporte de la comunicación estratégica es necesario en los procesos de información, participación e integración de los servidores policiales, para generar conocimiento, entendimiento e integración del talento humano.

**Estrategias 4.3** Potencializar la aplicación de principios y valores institucionales.

Se puede visualizar en la presente estrategia que se hace referencia a la cultura organizacional, a la aplicación de estrategias orientadas a fortalecer la

filosofía institucional. Al respecto Costa (2010, p.133) menciona que a través de la cultura organizacional y la interiorización de valores se puede integrar a las personas en largas cadenas de interacciones y de dependencias que caracterizan a las grandes organizaciones modernas.

La gestión de comunicación en la presente estrategia debe estar orientada a la integración del servidor policial a los valores y principios de la institución, con el objetivo a largo plazo de generar una cultura organizacional fuerte que permita alcanzar los objetivos y estrategias planteadas.

*Para Garrido (2001, p. 151) “Cuando una compañía tiene una cultura corporativa fuerte, la administración y gestión estratégica de la misma se reduce en gran medida a motivar y estimular a los trabajadores respecto al logro de los objetivos y valores inspiradores, entregando a su vez recompensas tangibles e intangibles a quienes actúan conforme a los principios culturales que mueven a la organización hacia el logro de los objetivos”.*

**Estrategias 4.4** Transparentar los procesos de gestión institucional

**Estrategias 4.5** Consolidar el sistema de rendición de cuentas.

En cuanto a los presentes objetivos, la institución policial ha diseñado un sistema de integridad, transparencia institucional y confianza ciudadana, mismo que prioriza el carácter preventivo sobre los ámbitos de control. Además la Dirección de Comunicación forma parte importante para asesorar y emprender acciones desde las áreas de comunicación.

En el sistema de transparencia e integridad policial al igual que la gestión de comunicación ha centrado su gestión en el talento humano, su desempeño y relacionamiento interno y con la comunidad, razón por la cual se deben diseñar algunas estrategias, tácticas y acciones que puedan contribuir al empoderamiento del talento humano al presente sistema. Sin embargo, lo más importante es que dentro de la institución se promueva una cultura de

transparencia de manera transversal en todos sus niveles y con un alto compromiso de los servidores policiales.

Capriotti (2009, p.67) manifiesta que La comunicación y el Comportamiento Corporativo. Se pasa del control de la información a la transparencia de gestión en la organización. La pérdida del control informativo en la relación con los públicos hará que las organizaciones deban tener mayor preocupación por “hacerlo bien”, porque cada vez es más difícil ocultar o tapar los fallos o las deficiencias de una organización. Desde esta perspectiva resulta importante comprender que la transparencia va más allá de la difusión de información. La transparencia debe estar inmersa en toda la gestión de la Policía Nacional, lo cual se consigue a través del fortalecimiento de la cultura organizacional.

#### **2.2.5 Objetivo estratégico 5: Incrementar la eficiencia institucional.**

Para alcanzar la eficiencia institucional es necesario entender que en el centro de la organización se encuentra el talento humano, ya que los resultados de su gestión dependen de su capacidad, motivación, compromiso, satisfacción entre otros atributos. La eficiencia en las organizaciones es un factor que contribuye y que está relacionado con la generación de productividad para las organizaciones.

Para Siliceo, Casares y González (2000, pp. 158-159) existen seis dimensiones que permiten la productividad: compromiso, conocimiento, resultado, manejo racional de los recursos, contribución y retribución. Se puede observar que estas seis dimensiones se encuentran relacionadas incluso con las estrategias del presente objetivo.

**Estrategia 5.1** Desarrollar competencias para el uso adecuado de los recursos institucionales.

El desarrollo de competencias es posible mediante la capacitación y adquisición de nuevos conocimientos en el manejo de los recursos institucionales, es el aprovechamiento y uso eficaz y responsable de los recursos e implica su uso racional y cuidadoso del ecosistema. Siliceo, Casares y González (2000, pp. 158-159).

El desconocimiento de los objetivos y estrategias institucionales pueden ocasionar el manejo ineficiente de los recursos institucionales, de modo que el desarrollo de competencias se requiere que los servidores policiales comprendan los rumbos planteados para la organización. Para Brandolini y González (2009, pp. 27-28). La comunicación interna resulta un motor para las acciones de las personas, ya que las motiva, mantiene al corriente de los éxitos y fracasos de la compañía y traza una línea de acción. Esto asegura que las metas y objetivos organizacionales sean bien comprendidos por todos.

**Estrategia 5.2** Adoptar las mejores prácticas de estandarización para la gestión institucional

**Estrategia 5.3** Implementar la administración por procesos.

Las prácticas de estandarización y administración por procesos demandan de la construcción y aplicación de sus respectivos manuales, para la ejecución de las actividades de cada uno de los servidores policiales. En esta instancia la comunicación interna de la Policía Nacional debe fortalecer la comunicación de carácter operativa en concordancia con la comunicación tipo doctrinaria o relacionada a la cultura organizacional y establecer un ciclo de comunicación que se perfeccione e influya continuamente en el personal policial.

En cuanto a la comunicación operativa, los canales descendentes funcionan de mejor manera que los canales ascendentes, debido a la estructura piramidal y jerarquizada de la institución, por tal motivo se deben fortalecer los canales ascendentes, para obtener información y medir la retroalimentación

(comprensión de los mensajes, aspectos e inconvenientes a mejorar), de manera que los procesos establecidos sean evaluados en forma continua.

**Estrategia 5.4** Desarrollar e implementar nuevas herramientas de gestión para la Policía Nacional.

*“Si la organización mira la realidad desde una perspectiva clásica mecanicista, su visión determinará modelos de intervención jerárquicos, basados en el control, con acciones persuasivas y gestión lineal de los resultados por la fuerza. Si la organización se plantea una mirada más compleja del entorno, podrá generar modelos flexibles y creativos, basados en el aprendizaje conjunto, que determinan intervenciones estratégicas y una gestión sistémica de las decisiones”. Manucci (2008, pp. 34-35).*

La gestión de comunicación de la presente estrategia se debe orientar a modelar, orientar y medir las interacciones de la Institución a nivel interno y externo, con la finalidad de monitorear nuevas tendencias y variaciones del entorno y ambiente, pero sobre todo para la generación de conocimiento compartido o capital intelectual de la Policía Nacional. De esta forma se pueden aplicar nuevas herramientas de gestión de acuerdo a las tendencias organizacionales pero aplicadas a la realidad de la institución.

**Estrategia 5.5** Estructurar los planes y proyectos en el marco de la planificación institucional.

El rol de la comunicación es de una “herramienta de gestión” orientada a facilitar la consecución de los objetivos naturales de la organización, aquellos que se definen en su Misión y que se materializan a través del proyecto institucional. Amado (2008, p. 97).

Para Manucci (2008, pp. 33-40) hablar en términos de estrategia requiere dejar de pensar en un la planificación lineal, por cuanto los problemas de las organizaciones no obedecen a una visión mecánica o de sistema cerrado, ya que están conformados por sistemas humanos. Comenta también que:

*“En un sistema humano cada parte tiene poder de decisión y propósitos diferentes. Entonces ¿Qué los mantiene unidos? El factor esencial es el propósito emergente, lo que nos une es un significado compartido para lo cual es necesario un contrato psicológico, donde el consenso es esencial para el desarrollo del sistema. Ese propósito compartido no surge desde fuera (como una tarea) ni desde un código (como en los modelos orgánicos), surge de las relaciones y de la comunicación”.*

Pérez (2012, pp.145-148), comenta que los protagonistas en las estrategias son los seres humanos y los describe como seres relacionales inmersos en redes de interacciones y especialmente influenciados por la cultura, imaginación, afectos, emocionalidades e incluso por las propias contradicciones humanas.

Con estos antecedentes y con base al planteamiento de la presente estrategia, la gestión de comunicación puede aportar desde el establecimiento de herramientas y canales para conocer y medir las interacciones, percepciones, imagen, entre otros factores, así como métodos de evaluación del cumplimiento y logros obtenidos en la ejecución del plan estratégico de la Institución.

Mediante las interacciones y los procesos de comunicación se puede orientar al modelo de gestión hacia un modelo dinámico y flexible que permita anticiparse a las variaciones del entorno, detectar vulnerabilidades o aspectos de mejora.

### **2.2.6 Objetivo estratégico 6: Incrementar el desarrollo integral del Talento Humano en la Institución.**

La Policía Nacional, a través de su plan estratégico ha situado en el centro de su gestión al Talento Humano y lo evidencia a través de algunos objetivos y estrategias que pretenden impulsar sus capacidades y competencias. Del presente objetivo se desprenderán estrategias, planes y programas que con toda seguridad van a requerir el soporte de comunicación estratégica para generar espacios de intercambio, herramientas y canales de comunicación; y especialmente con la generación de capital intelectual para la institución.

Las personas hoy en día buscan su realización personal y profesional, frente a lo cual las organizaciones deben orientar dichos intereses en beneficio de su gestión, de manera que desarrollar competencias en el talento humano contribuye a incrementar su empoderamiento.

En la cohesión interna las empresas que aprovechan al máximo los intereses individuales de iniciativas, promoción, creatividad y responsabilidad, son empresas inteligentes porque van más allá de la construcción de adhesiones internas pasionales que no buscan una unanimidad colectiva, sino que en el ejercicio de sus actividades buscan un pluralismo interno, a través del respeto y valoración de los individuos. Lipovestky en Tironi y Cavallo (2004, p. 137).

**Estrategias 6.1** Aplicar un sistema integral de gestión de talento humano.

*“Considerando a los empleados como individuos que buscan su desarrollo integral a partir del encuentro de tres dimensiones: la intelectual, la afectiva y la social, una de las funciones de la comunicación es construir los espacios para la reflexión, en el que el cambio sea percibido como un proceso continuo de aprendizaje, enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de la organización, en beneficio propio y de la empresa”. Ritters (2008, p 102)*



La contribución de Comunicación Estratégica a la presente estrategia se debe orientar a crear una coherencia entre el sistema de gestión de su talento humano y la filosofía institucional, mediante el establecimiento de procesos de comunicación e interacción de los servidores policiales. Considerando las dimensiones del desarrollo integral los procesos internos de comunicación deben apuntar a fomentar y fortalecer capital intelectual, sentido de pertenencia, empoderamiento y relacionamiento de los servidores policiales a nivel interno y externo.

**Estrategias 6.2** Implantar una gestión de talento humano con un enfoque humanista y por competencias.

*Por humanismo se entiende una concepción del hombre, de la sociedad y el mundo, a partir de pensar y sentir respeto por la persona, como el centro, destinatario y beneficiario de toda actividad humana social, dirigida a su propio desarrollo integral y buscando permanentemente la realización y trascendencia del hombre. Siliceo, Casares y González (2000, p. 52).*

La Dirección General de Personal y sus diferentes departamentos descentralizados y desconcentrados deben obedecer a una política de sentido humanista, sin embargo, dicho enfoque en las labores policiales no debe ser exclusivo de la gestión de talento humano, sino que se debe practicar desde la cultura organizacional, para evidenciarse en el comportamiento de los servidores policiales, ya que se constituyen en los principales actores y como tales participan activamente en la interrelaciones de la Policía Nacional sea físicamente o a través de herramientas y canales de información.

**Estrategias 6.3** Implementar mecanismos de evaluación continua de los sub sistemas de talento humano.

Los mecanismos implementados para la evaluación de los subsistemas de talento humano, requiere de la socialización y compromiso de cada uno de los servidores policiales involucrados en su gestión.

**Estrategias 6.4** Estructurar un sistema de gestión de clima laboral.

Brandolini y Gonzáles (2009, p.7) Manifiestan que la comunicación interna está ganando espacio en el ámbito empresarial, como una nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad y clima organizacional, por cuanto unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como vocero de la organización. A Partir de este planteamiento se puede determinar que la dirección de comunicación debe plantear herramientas y canales de comunicación que puedan satisfacer las necesidades y expectativas de los servidores policiales.

Además es importante contar con herramientas o sistemas de evaluación del clima interno, para contar con la retroalimentación necesaria de manera ágil y oportuna. En cuanto al clima interno Brandolini y Gonzáles (2009, p. 48) consideran importante la evaluación de las percepciones internas sobre la política y las practicas adoptadas por los responsables de recursos humanos.

**Estrategias 6.5** Mejorar la gestión de comunicación interna promoviendo la participación e integración del Talento Humano.

Las políticas de recursos humanos no sólo han ido sofisticándose, sino que por lo general están integradas en la alta dirección de las empresas. En las organizaciones que enfrentan alta competencia, la integración del personal forma parte del programa estratégico. Tironi y Cavallo (2004, p. 135)

*“La participación resulta fundamental y no se reduce solamente a saber lo que ocurre. Es necesaria la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten a los empleados ser parte de los procesos*

*orientados a la creación de valor, de sentimientos de pertenencia y a su valorización como capital social en las organizaciones. En otras palabras, se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de los propios integrantes de la organización, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico, como cliente interno y no solamente como un eslabón en la cadena de valor". Ritters (2008, p.10)*

De este planteamiento se puede deducir el aporte que realiza la comunicación interna, al mejoramiento del desempeño del talento humano policial, mediante los procesos de información, participación e integración.

### **2.3 Alineación al Plan Nacional del Buen Vivir**

El Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) (2013, p. 46) se encuentra organizado en tres ejes programáticos:

- 1) Cambio en las relaciones de poder para la construcción del poder popular;
- 2) Derechos, libertades y capacidades para el buen vivir; y
- 3) Transformación económica-productiva a partir del cambio de matriz productiva.

De manera general se puede observar que la misión de la Policía Nacional se encuentra relacionada directamente al segundo eje y de forma indirecta a varios objetivos del tercer eje.

Cabe señalar que se puede encontrar que la misión y visión de la Policía Nacional del Ecuador se encuentra relacionada con el objetivo 6 del Plan Nacional del Buen Vivir: "Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos" (PNBV, 2013, p. 66).

Dentro del Plan Nacional del Buen Vivir se justifica la finalidad y alcance del objetivo de la siguiente manera:

*“Este objetivo abordará la justicia en cuatro políticas, para luego centrarse en las problemáticas principales que afectan la inseguridad ciudadana. Con respecto a la justicia, los temas a profundizar son el acceso y la consolidación del pluralismo jurídico, la modernización y transformación de la justicia, la lucha contra la impunidad y el mejoramiento del Sistema de Rehabilitación Social. En seguridad ciudadana, se identificarán los principales conflictos que afectan a la colectividad, como la delincuencia común, organizada, y transnacional; la inseguridad vial; la violencia de género en todas sus formas; la violencia contra niños, niñas y adolescentes; finalmente, el deterioro de la convivencia ciudadana”. (PNBV, 2013, p. 66).*

### **CAPÍTULO 3. ¿QUIÉNES SOMOS, HACIA DÓNDE VAMOS Y CÓMO ALCANZAR LA CONFIANZA CIUDADANA?**

Teorías de la comunicación aplicadas a la realidad de la policía Nacional

#### **3.1 Comunicación interna, cultura organizacional y definición del rumbo institucional.**

En el presente capítulo se aborda los conceptos y teorías de autores en comunicación aplicables a la realidad de la Policía Nacional, con la finalidad de mostrar su aporte al cumplimiento de sus objetivos y estrategias.

##### **3.1.2 ¿Por qué la comunicación en la Policía?**

La Policía Nacional, como en todas las organizaciones, tiene en su talento humano: el principal recurso, donde cada persona se relaciona a nivel interno y externo, mediante la gestión de comunicación se pueden mejorar los resultados operativos, identidad, cultura e imagen institucional, a través del conocimiento y entendimiento del personal policial sobre sus actividades, rol en la institución y la comprensión de las funciones ejecutadas por los diferentes niveles de la institución.

Garrido (2001, pp.21-23) comenta que la columna vertebral de la organización es la comunicación como una forma de interacción entre las partes que la conforman, además señala que la complejidad actual ha cambiado las conductas de las personas que ahora demandan de mayor información y que la competencia de las organizaciones se mide por la capacidad de ser parte de la vida de los públicos y de responder a sus necesidades.

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Ritters (2008, p.6).

La gestión de comunicación es importante dentro de la Policía Nacional por cuanto, se requiere de procesos de comunicación orientados a mejorar la interacción de su talento humano a nivel interno y externo, para alcanzar el cumplimiento de los objetivos institucionales y fortalecimiento de la cultura organizacional, con la finalidad de posicionar una imagen y reputación positiva.

### **3.1.3 Comunicación organizacional.**

Ritters (2008, p.6) define a la comunicación organizacional o interna como "...el eslabón de enlace vital en la cadena de eventos que es el proceso de gestión. Es el factor individual más significativo que hace que una organización sea viable, exitosa, efectiva y perdurable".

De la presente definición, se puede deducir que el aporte de comunicación hace viable a una organización porque si los colaboradores se encuentran informados, conocen y entienden las funciones que desempeñan, los objetivos y metas; se construyen sinergias y se reduce la posibilidad a la resistencia al cambio, lo cual nos lleva a alcanzar el éxito.

Efectiva porque se optimizan los recursos y se reducen gastos innecesarios; finalmente llega a ser perdurable porque todos estos beneficios se hacen visibles en una imagen positiva a través de la aceptación y valoración de la propuesta corporativa (seguridad ciudadana).

### **3.1.4 Finalidad y objetivos.**

Algunos autores coinciden en la finalidad y objetivos de la comunicación interna. Brandolini y Gonzáles (2009, pp. 25-27) afirman que la comunicación interna permite generar la implicación del personal, armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio de actitudes y mejorar la productividad.

Scheinsohn (1998, p.161) considera que a través de la comunicación interna se puede facilitar y dinamizar los intercambios, construir el proyecto corporativo con alta participación, optimizar el desarrollo organizacional, dinamizar procesos de gestión y fomentar la cohesión.

Tironi y Cavallo (2004, p. 138) sostienen que el fin específico de la comunicación organizacional es integrar la institución a su identidad, a la definición de sí misma y de su proyecto corporativo, señala además que en un sentido de eficacia se caracteriza de promover la participación, integración, coherencia y proyección.

Sobre la base de los diferentes planteamientos de la finalidad y objetivos de la comunicación organizacional, se puede comprender que en un sentido general su gestión busca motivar y fortalecer el sentido de pertenencia del talento humano de las instituciones. Considerando a la motivación en un sentido amplio, más allá del aspecto anímico, por cuanto, se pretende impulsar a realizar alguna acción específica, basada desde luego en la identidad y proyecto corporativo.

Como en varias organizaciones, en la Policía Nacional la gestión de comunicación interna necesita de una mayor gestión para alcanzar el objetivo de motivar y fortalecer el sentido de pertenencia. Su realidad compleja demanda de la construcción de procesos innovadores que puedan cubrir con todas las demandas de comunicación del talento humano, que se encuentra distribuido en todo el país y más aún si se considera que el desempeño de sus labores operativas no incluyen oficinas ni estaciones de trabajo.

### **3.1.5 Motivación y sentido de pertenencia.**

Sin duda, la finalidad más relevante de la comunicación interna es la motivación del personal de la organización, porque a través de la motivación se consigue gestionar los valores intangibles, (sentido de pertenencia, compromiso con los valores, metas y objetivos de la organización, entre otros), que permitirá a la empresa establecer ambientes laborales óptimos, donde el factor anímico se verá reflejado en el rendimiento del personal, a través de la productividad y efectividad de cada uno de sus miembros.

La motivación es la clave para conseguir una fuerza laboral productiva.  
Las personas que hacen sus deberes sin miedos ni cohibiciones tienen

más disposición a trabajar en equipo y colaborar al logro de los objetivos, por ello es tarea del líder crear el ambiente propicio para que la gente se sienta a gusto, feliz y comprometida. (Fuentes, 2012, p.11).

Además señala que un buen ambiente laboral y motivación contribuye a fomentar colaboradores proactivos y propositivos, dispuestos a emprender proyectos que permitan mejorar la productividad de las organizaciones.

*“La implicación del individuo con la organización dará lugar a un esfuerzo por parte de la persona para obtener mayor información sobre la entidad. El esfuerzo se encontrará influenciado tanto por la motivación que tenga la persona como por la habilidad del individuo para procesar la información disponible. De esta manera, cuanto mayor sean éstas, mayor será aquélla, es decir, el esfuerzo para obtener y procesar la información disponible”.* Capriotti (2009, p. 124)

Ulsen y Arriagada (2012, pp. 22-24) afirman que para alcanzar la motivación y compromiso de los colaboradores con la organización, es indispensable transformar la comunicación interna en comunicación interna estratégica. Igualmente señalan que se lo debe plantear desde tres dimensiones: Directiva, Operativa y funcional. De esta manera se influye sobre todos los niveles de la organización, asegurando la motivación, empoderamiento y sobretodo que la cultura organizacional resulte fortalecida.

### **3.1.6 Herramientas y canales de comunicación.**

Brandolini y Gonzáles (2009, p. 85) señalan que a través de los canales de comunicación las organizaciones aplican varias de estas herramientas con el fin de satisfacer las necesidades de comunicación y de influir en el comportamiento de su talento humano.

Ritters (2008, pp. 15-17) considera que se debe hacer una diferenciación entre canales de comunicación y comunicación como tal, señala que existe diferencia entre canal de comunicación formal y comunicación formal; canal de comunicación informal y comunicación informal. Manifiesta que un canal es



formal cuando se trata de un medio institucionalizado, mientras que un canal informal emplea medios inusuales en cuanto al lugar físico, entorno y clima en que se da la comunicación y no con referencia al contenido. En cambio, cuando hace referencia a la comunicación formal e informal, se refiere a la estructura (formal/Informal) de acuerdo a las interrelaciones de quienes intervienen en el proceso de comunicación, así cuando de por medio se encuentran los roles desempeñados en la organización es comunicación formal (memos, oficios, memorandos), mientras que es informal cuando nace de percepciones y motivaciones individuales (charla entre compañeros o amigos)

### **3.1.7 Identidad y cultura organizacional.**

Para Costa (2010, p. 125) la identidad se define por medio de cuatro parámetros: quién es (o qué es la empresa), qué hace (o para qué sirve lo que hace), cómo lo hace (estilo, conducta) y cómo lo comunica (relaciones, información).

De esta definición, se entiende que la identidad institucional de la Policía Nacional, está conceptualizada por su misión, visión, valores y a través de su interacción, mediante la conducta o comunicación con sus públicos.

La identidad de una empresa siempre ha sido uno de los puntos fundamentales para estudiar primero y dotar de contenido después la comunicación empresarial, porque permite entender el <<quién es la empresa>> y, sobre todo, <<la percepción que tiene sobre ella misma>>. Se trata de conocer la razón de su existencia y los elementos que la conforman. (Benavides et al., 2001, p. 191)

Brandolini y Gonzáles (2009, pp. 25-26) comentan que las organizaciones como espacios de interacción generan su propia cultura, misma que está definida por sus hábitos, costumbres, valores, misiones, funciones, etc. Donde la comunicación interna es una base para su construcción y formación, debido a la circulación de mensajes clave a nivel interno.

Autores como Carreras, Alloza y Carreras (2013, pp. 148-150) destacan la importancia de la identidad organizacional frente a las diferentes identidades colectivas de los empleados. Señalan que la identidad corporativa cumple el papel de mediador y legitimador de todas las audiencias, sin embargo para que sea creíble, aceptada y valorada debe estar fundamentada sobre valores apropiados, deseables y convenientes; de ser así, la organización será beneficiada por colaboradores con un alto sentido de pertenencia, autoestima y orgullo de participación, con lo cual asumirán la identidad corporativa como propia.

### **3.1.8 Misión, visión y valores institucionales.**

“Una misión y visión claras, creativas, retadoras e innovadoras son el marco general de referencia que guían a la organización en su funcionamiento, definen los valores que la sustentan, la confianza en sí misma y lo *que la organización se propone alcanzar*”. Brandolini y Gonzáles (2009, p.75)

**Misión.-** Es la razón de ser de la empresa, cuando se establece la misión se determina a que se dedicará la empresa. Scheinsohn (2011, p.30)

Brandolini y Gonzáles (2009, pp.77-78) señalan que la misión es una declaración que guía y orienta al personal y socios estratégicos sobre cuál es la naturaleza de la actividad de la organización, además define la posición de la organización, así como su campo de acción y ventajas que tendrá sobre la competencia.

A partir de estas definiciones se puede comprender la importancia de que los colaboradores de la organización, conozcan y entiendan que hace la organización, su ámbito de competencia, sector de mercado entre otros aspectos que solo se los puede conseguir mediante el desarrollo de procesos de comunicación interna.

**Visión.-** Es una proyección de la organización hacia donde quiere o espera llegar en un tiempo determinado, "...una aproximación de como la organización evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos del público destinatario". Brandolini y Gonzáles (2009, pp. 25-26).

*"La visión se refiere a un futuro deseado de la empresa. Un futuro deseado para la empresa que refleja los valores compartidos por sus miembros. Implica un desafío, en tanto que significa construir una imagen de la empresa que sirva de guía para modelar la estrategia y tomar decisiones coherentes".* Martín de Castro (2008, p. 68).

Resulta importante para las organizaciones que su talento humano conozca la proyección de la empresa para la cual cumplen sus labores, hacerlo reduce la posibilidad de errores y desviaciones en el cumplimiento de actividades orientadas a cumplir fines distintos a los proyectados por las instituciones.

#### **Valores.-**

Inculcar valores es inculcar la identidad, asimilar valores es integrarse a una identidad y vivir según expectativas del grupo, empresa o institución. Siliceo, Casares y González (2000, p. 52).

Para Martín de Castro (2008, p. 67), los valores describen una forma de actuación ideal que la organización busca alcanzar, además señala la importancia de identificarlos y gestionarlos, por cuanto se constituyen en un soporte para los cambios estratégicos y estructurales.

En cambio Manucci (2008, p. 42), Define los valores y los propósitos corporativos, como "los que le proporcionan los pilares estratégicos a las organizaciones para transformar la complejidad del entorno en un espacio de intervención y desarrollo".

A partir de estas definiciones sobre los valores institucionales, se puede comprender que su aplicación forma parte de la identidad y a su vez de la cultura organizacional. Los valores corporativos deben materializarse en la conducta de su talento humano, mediante su práctica diaria en el desempeño de las funciones propias de cada puesto, lo cual se puede conseguir a través de la comunicación estratégica para informar e integrar a todos los empleados.

### **3.1.9 Gestión del cambio y comunicación interna.**

Varios autores coinciden en que la complejidad actual implica procesos de cambio para las organizaciones, señalan que hoy en día los cambios se dan a una mayor “velocidad, discontinuidad y turbulencia” Pérez (2012, p. 35). De igual manera coinciden en que el cambio no es una opción para las empresas, pues el crecimiento, adopción de sistemas, fusiones, etc., son procesos necesarios en la gestión de las organizaciones modernas.

“El cambio, tengámoslo presente, es vertiginoso y no optativo, es signo de nuestros tiempos y es tarea principal de los líderes, ejecutivos y directivos que toman las decisiones estratégicas de una organización”. Siliceo, Casares y González (2000, pp. 180-182). Concluyen además que la innovación y el cambio son signos de crecimiento, desarrollo y actualización de potencialidades que forman parte de la “vitalidad organizacional”.

Para Pérez (2012, p. 35). Gestionar el cambio, es gestionar el futuro, lo cual implica estrategia, señala también que actualmente las empresas que no poseen la capacidad para adaptarse tienden a desaparecer y que a pesar de que los directivos prefieren liderar que adaptarse, las organizaciones también pueden ser líderes en la adaptación. Planteamiento que lo realiza en virtud de que la planificación estratégica actualmente no es un proceso lineal, porque existen las interacciones de las personas que lo conforman, pues el ser humano no sólo es racional y emocional, sino que hoy más que nunca es un ente relacional y por tanto las organizaciones también.

Dentro del cambio operativo y estructural de las organizaciones Garrido (2001, pp. 20-22), afirma que existen dos formas globales de entender a las organizaciones frente al cambio. La primera hace referencia a una visión de la organización como forma particular de agruparse, entrar en acuerdos, interactuar y generar espacios de encuentros entre emprendedores, mientras que la segunda visión hace referencia a la gestión en base a objetivos interconectados. Complementa su afirmación haciendo hincapié que en ambos casos la comunicación estratégica resulta ser la columna vertebral para los diferentes procesos, por cuanto explica que las organizaciones se caracterizan por la interacción de sus diferentes partes y que la comunicación es en sí un proceso de interacción.

Se puede comprender que el éxito en la gestión de cambio de las organizaciones, parte del compromiso y predisposición de su personal, lo cual debe ser sustentado de estructuras o modelos de organización flexibles que permitan a los directivos ir más allá de la interpretación de su realidad individual y la de la organización, por cuanto en el entorno corporativo se encuentran múltiples actores con distintas realidades. Para Manucci (2009, pp. 204-207) la construcción de un futuro compartido, donde la comunicación adquiere un rol diferente a la transmisión de información y se constituye en una herramienta de diseño y gestión de significados.

### **3.1.10 Comunicación como proceso de aprendizaje en los públicos.**

“Son los stocks o fondos de conocimientos, activos intangibles o, en definitiva, recursos intangibles y capacidades, que permiten desarrollar procesos básicos de negocio de las organizaciones, permitiendo el logro de la ventaja competitiva”. Martín De Castro (2008, p. 122).

La gestión de las organizaciones actualmente da la importancia necesaria a la gestión del talento humano, como recurso indispensable para la creación de productos o servicios, por ende las empresas buscan contar con personal capacitado y comprometido con los objetivos corporativos.

Las organizaciones son principalmente espacios de interacción, donde organización y públicos interactúan, interpretan y adaptan la información a sus propias realidades. Por consiguiente se puede dimensionar que el rol de la comunicación participa de los procesos de aprendizaje de las personas, a través de las interacciones internas donde se transfieren experiencias y conocimientos.

Chillida (2007), resalta la relación que existe entre comunicación y capital intelectual o gestión del conocimiento. Comenta que para establecer un sistema efectivo de gestión de conocimiento en las organizaciones, es importante que a través de los procesos de comunicación se alcance una cultura y visión compartida, porque a raíz del conocimiento efectivo de los objetivos, su personal tiene un marco de actuación. Además, se debe contar con modelos de gestión participativos, basados en la confianza y motivación para estimular al talento humano a la participación con sus experiencias.

Por tanto, se visualiza que la gestión del conocimiento nace en los procesos internos de comunicación, influye en las interacciones y brinda proyección y crecimiento a las organizaciones que lo alinean a su identidad y cultura organizacional.

### **3.2 Comunicación externa, imagen y percepción de la comunidad.**

En el presente capítulo se tratará los conceptos de comunicación relacionados a los públicos externos de la Institución, su percepción y opinión pública con el objetivo de sustentar el aporte de comunicación hacia la consecución de un posicionamiento positivo de la Policía Nacional.

#### **3.2.1 Comunicación Institucional.**

De acuerdo a lo tratado en los capítulos precedentes, se evidencia la importancia de la comunicación para las empresas, en el presente se abordará la comunicación en las organizaciones comprende tres ámbitos. El institucional, corresponde a la cúpula o primeros niveles de la empresa en relación a su

público de interés recíproco, tanto externos (accionistas, medios, líderes de opinión, etc.), como internos. Considera también el ámbito comunicativo de los máximos directivos por la representatividad, responsabilidad y especialmente por la capacidad de influir en la imagen corporativa a través de la definición de políticas y objetivos. De acuerdo a este planteamiento se puede dimensionar la importancia de fortalecer la gestión de comunicación institucional en la Policía Nacional, ya que sus niveles directivos se consideran líderes de opinión dentro del ámbito de la seguridad ciudadana.

En este sentido, es importante definir la finalidad de este ámbito de comunicación. Ventura y otros (2001, pp.163-164), comentan que los objetivos de esta forma de comunicación son el conocimiento-reconocimiento de la organización, mediante la difusión de todas sus realidades a sus públicos para dar a conocer toda su globalidad. La comunicación institucional permite el cumplimiento de los objetivos corporativos e influye en las relaciones con los públicos de las organizaciones, por ello la necesidad de aplicar este ámbito de comunicación en las organizaciones.

Al hilo de lo anterior, Amado (2008, pp. 13-18), considera que la comunicación se ha constituido en un eje central de la interacción de las empresas y que no solo le brinda conocimiento, sino que además influye sobre el lugar que ocupa la organización en la sociedad, en el sector o grupo de pertenencia, de su desempeño particular, ambiente social del momento y de otros factores necesarios para el desarrollo de las organizaciones. Sin embargo, considera que lo más importante es conocer las necesidades y potencialidades del emisor institucional y del intercambio con sus públicos.

En lo referente al tema de seguridad ciudadana, para la Policía Nacional es de vital importancia desarrollar procesos de intercambio con sus públicos, por la posibilidad de influir en la percepción de seguridad ciudadana, Bartoli (1992, pp. 100-103), considera que en la comunicación externa existen tres ámbitos

que se deben gestionar, mismos que son: comunicación externa operativa, comunicación externa estratégica e información externa de notoriedad.

La comunicación externa operativa se encuentra relacionada a las labores desplegadas por los colaboradores que en muchas ocasiones poseen contacto directo con el medio externo, señala que a través de este rol el personal intercambia información y actúa como representante de la empresa.

La comunicación externa de notoriedad es aquella que realiza la empresa para hacer conocer sus productos, imagen, etc. Describe a esta forma de comunicación como unilateral de la empresa hacia el medio y la relaciona directamente con formas de comunicación comercial.

Finalmente explica que la comunicación externa estratégica se desarrolla con la finalidad de fortalecer el relacionamiento con públicos clave con el fin de conformar redes positivas para la organización, además considera importante a este tipo de comunicación por la retroalimentación que se puede obtener mediante la escucha externa.

Del presente tema se desprende la necesidad de profundizar en el análisis sobre públicos y organización, para lo cual a continuación se desarrolla el tema concerniente a públicos.

### **3.2.2 Públicos.**

Según Capriotti (2009, pp. 74- 75), los públicos surgen del proceso de interacción mutua entre personas y organización, y que el tipo de vínculo entre ellos determina la forma de relación y actuación. Considera que los públicos no son grupos heterogéneos de personas, frente a lo cual afirma que es de vital importancia identificar el estatus y rol de los públicos, porque a través de estos se logra determinar la posición e intereses que ocupan con relación a la organización. Señala también que el análisis de los públicos no debe ser en base a características comunes, ya que pueden compartir ciertos atributos pero



ocupar posiciones e intereses distintos entre sí y con la organización, por ello puntualiza que en el análisis de públicos “puede ser definido por el tipo de interacción con la organización, y en función de esa interacción organizar sus *percepciones, relaciones y comportamientos con la entidad*”

United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc (2006, p. 25) “señala que los públicos son individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades” y que además no existe una lista genérica para su determinación, ni siquiera en una misma empresa, pues depende de diversos factores. Sin embargo, adiciona dimensiones para identificarlos: por responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia y representación.

Wilcox, Cameron y Xifra (2012, pp. 285-305). Destacan la importancia del relacionamiento de las organizaciones con los públicos, individuales o colectivos y la importancia de identificarlos no solo en su relación con las instituciones, sino también en la identificación de sus valores culturales y patrones de conducta, de forma que la empresa pueda adaptarse y ser atractiva a un público en particular, a través de diferentes estrategias, tácticas y el establecimiento de objetivos específicos para cada uno de ellos, para alcanzar su implicación con la empresa y por ende llegar a alcanzar un alto grado de sustentabilidad.

Para Manucci (2009, pp. 158-159), la identificación de los públicos es un factor estratégico importante para la generación de valor para la propuesta corporativa, ya que ésta se encuentra expuesta a una serie de decisiones del público y de ellos depende la inserción, aceptación y permanencia en el mercado o comunidad, quienes además, mediante sus intereses y percepciones de la empresa pueden materializar decisiones que afectan a la organización (inversión, participación, reconocimiento, etc.), para lo cual este autor propone una dinámica de relaciones, con la finalidad de crear espacios estratégicos de intervención.

Capriotti (2013, p. 35), enfatiza que tradicionalmente la comunicación se ha centrado en el ámbito institucional, en los emisores de mensajes, que si bien se han realizado estudios sobre públicos en las organizaciones, su enfoque ha estado orientado a medir resultados de acciones específicas como campañas, imagen organizacional, etc. Sin embargo, no se ha estudiado la conformación de los públicos y los procesos de recepción de los mensajes.

De los planteamientos de los diferentes autores, se puede comprender la importancia de los públicos para las organizaciones y su desarrollo particular. Es trascendental para los modelos de comunicación de las empresas, no solo identificar los públicos para determinar los mensajes y canales adecuados para interactuar con ellos, sino que se debe articular sistemas y mecanismos que permitan escuchar o evaluar la recepción de los mensajes, más aún con las nuevas tecnologías de comunicación e información donde públicos y empresas tienen la misma capacidad de convertirse en emisores de información, por ello resulta importante estudiar la relación con cada uno de los públicos de la empresa.

### **3.2.3 Relaciones públicas.**

En esta disciplina existen diferentes definiciones para las relaciones públicas, no obstante, en términos generales algunos autores las definen como una función directiva de comunicación que poseen las organizaciones con el objetivo de construir relaciones satisfactorias con los públicos y de esa manera conseguir los logros y objetivos de la organización. Wilcox, Cameron y Xifra (2012, pp. 3-6). De igual manera señalan que las relaciones públicas van más allá de la persuasión porque su objetivo también es fomentar una comunicación abierta, bidireccional y de comprensión mutua con el propósito de influir además en las actitudes y comportamientos de la empresa en un largo plazo.

Para Sánchez y Rincón (2009, pp. 10-16). Las relaciones públicas tienen por misión “integrar a los públicos internos y externos de una organización; en tanto su mayor desafío en la actualidad está en desarrollar nuevos modelos para propiciar alternativas de cambio social con base en capacidad, flexibilidad y

visión”. Consideran además, que las relaciones públicas como ciencia multidisciplinaria requiere de la colaboración de la psicología y sociología, ya que juntas posibilitan el conocimiento y comprensión de las actuaciones sociales y que a su vez impulsan la interacción de los conjuntos sociales e influyen directamente en la formación de realidad social.

De los planteamientos de los autores anteriores, se puede dimensionar la importancia de las relaciones públicas para las organizaciones, ya que a través de ellas se pueden construir vínculos estratégicos e integrar a los diferentes públicos con la empresa, de manera que estas relaciones contribuyan al cumplimiento de los objetivos trazados. De acuerdo a varios autores actualmente nos encontramos en la Sociedad de la Información, lo cual también implica que tanto las personas como organizaciones seamos parte de procesos de interacción con otros individuos o empresas, dentro de estos ámbitos se reconoce al relacionamiento como una capacidad estratégica de la organización.

Algunos autores afirman que parte de la importancia de la reputación corporativa de una organización se debe en la medida que su público objetivo ayuda a conseguir las metas y objetivos. Wilcox, Cameron y Xifra (2012, p. 3). Martín de Castro (2008, p.135), no sólo coincide con este planteamiento, sino que además lo conceptualiza como capital relacional. En este contexto es importante considerar que tanto públicos internos como externos de la empresa contribuyen a los objetivos corporativos, en tal virtud los mensajes que emite la organización deben estar alineados y ser coherentes entre sí, ante lo cual, la relación con los medios de comunicación es determinante.

#### **3.2.4 Relación con medios de comunicación.**

Los rol de los medios de comunicación en la sociedad de la información cada vez han tomado mayor fuerza. Tironi y Cavallo (2004, pp.175-177), señalan que los medios de comunicación son una forma y un espacio de integración social caracterizados por masividad, cantidad y ubicuidad, con la capacidad de llegar a toda la comunidad. Consideran también que los medios definen la

agenda pública, capaces de posicionar determinados temas de interés común de acuerdo a sus enfoques, tonos y estilos

Wilcox, Cameron y Xifra (2012, p. 467), describen a los medios de comunicación como “la fuente más importante para que el público se informe y forme una opinión del mundo empresarial en general, y de cada empresa en particular”. Martín de Castro (2008, p. 138). Comenta que la relación con medios de comunicación permite a la organización contar con un canal de comunicación con los públicos externos más alejados y que una buena gestión con los medios ayuda a mejorar o fortalecer la notoriedad y reputación de la empresa.

No Obstante, Laura (2013, p. 19), afirma que:

*“Uno de los mayores retos para el area de comunicaciones de una organización es lograr que los medios publiquen las acciones, estudios o eventos que pretenden. No todo lo que hacen es noticia, desde la mirada de un periodista o comunicador ubicado en la edición, dirección o producción de un diario o plataforma virtual; programa de Tv o radio. Conseguir un espacio dependerá de la habilidad para plantear un hecho que no solo sea importante sino que resulte fundamentalmente interesante”.*

Por ello, las organizaciones pueden emplear diferentes herramientas como boletines, conferencia de prensa, entrevistas, visitas a los medios, entre otros, con la finalidad de conducir la información por diferentes canales y así obtener la publicación de los medios de comunicación.

Para Alvarez (2013, pp. 83-87). Tanto medios de comunicación como las organizaciones poseen sus objetivos, incluso en ocasiones estos están supeditados a intereses económicos, por ello señala que ambos compiten por el mismo mercado, el de la opinión y fidelidad de sus seguidores, mismos que

por cierto no son ingenuos y cada vez más cuestionan los mensajes recibidos. Es por esta razón que varios autores recomiendan mantener las relaciones con los medios, sustentados en valores como la ética, veracidad y precisión de la información, además de facilitar el trabajo de los periodistas.

Es importante monitorear las diferentes noticias publicadas, para evaluar si la efectividad de la información enviada por las organizaciones, o a su vez conocer que temas afectan positiva o negativamente a la imagen organizacional, para de acuerdo a ello, emprender acciones. Ruiz y Coppola (2011, p. 117), recomiendan realizar un análisis de contenido profesional ya que su realización conlleva la utilización de herramientas cuantitativas y cualitativas; y que se trata de un proceso importante para la gestión del riesgo comunicacional.

De los planteamientos presentados por los mencionados autores, se evidencia la importancia de las relaciones con los medios de comunicación, con el fin de posicionar a las empresas en la agenda pública de los medios para dar notoriedad a la empresa, difusión de las actividades de la organización, posición en el mercado y asegurar o mejorar su competitividad, considerando además que los medios de comunicación son los catalizadores de la opinión pública.

### **3.2.5 Opinión pública.**

Al referirse a opinión pública varios autores la definen como climas de opinión de sectores sociales determinados con respecto a algún tema de interés. Para Sánchez y Rincón (2009, p. 16). “La opinión de los públicos es un sistema abierto que se convierte en comunicación producida por el procesamiento de la información que se introduce en un clima de opinión”.

Mientras que Wilcox, Cameron y Xifra (2012, pp. 222-250). Consideran a la opinión pública desde el factor psicológico relacionada con el interés propio. “Los acontecimientos, las palabras u otros estímulos afectan la opinión pública

en la medida que estén relacionados con el interés propio o una preocupación general”. En el presente ámbito estos autores consideran además, la persuasión como una forma de que las organizaciones e individuos particulares puedan influir en la opinión, comprensión, juicio y acción de otros, por ello afirman que el punto de vista dominante de las relaciones públicas se encuentra en la comunicación persuasiva y que se la emplea para cambiar o neutralizar las opiniones desfavorables, cristalizar las opiniones latentes y las actitudes positivas, y conservar las opiniones favorables.

Ritters (2013, p. 36), explica y relaciona la definición de opinión pública con comunicación pública de la siguiente manera:

*“El concepto de lo público supera la idea que lo identifica con el Estado, con lo publicable o con lo propio del espacio público. Lo público es propio de lo que es común, lo que es de interés general, lo visible, accesible y colectivo, lo que es de interés o de utilidad para muchos. Y así como la opinión pública es el resultado de la interacción entre los individuos y su entorno social (Elizabeth Noelle Neumann, 1995), la comunicación pública significa competencia y circulación de sentidos que la sociedad reconoce y tramita en su agenda.”*

De este planteamiento se puede entender como la comunicación pública puede incidir en la opinión pública, mediante la interacción entre organización y públicos de un determinado entorno social, para lo cual la comunicación estratégica debe apuntar a conocer y gestionar la opinión pública relacionada a la empresa o sector y que de alguna manera pueda influir en la imagen o desarrollo corporativo.

### **3.2.6 Relación con la comunidad.**

Para las organizaciones es evidente la importancia que tiene la comunidad por sus relaciones y más aún en la actualidad, cuando se ha convertido en un actor activo de la comunicación, capaz de cuestionar y manifestar aciertos, errores y

puntos de vista sobre la gestión de las empresas, además de su creciente exigencia al mejoramiento de la calidad de vida y responsabilidad social.

Los procesos organizacionales siempre tendrán un impacto en la comunidad y esta a su vez en la organización, el reto para las organizaciones está en que deben “desarrollar habilidades propias para dialogar con la comunidad y eventualmente, negociar con ella.” Tironi y Cavallo (2004, p. 207). La comunicación con la comunidad debe superar la emisión de mensajes a través de las diferentes herramientas de comunicación, pues lo más importante es conocer la percepción del público, ellos son quienes reciben e interpretan los mensajes corporativos para construir una percepción sobre la empresa.

Etkin (2012, p. 58), señala que la comunicación no sólo es importante para dar a conocer la organización sino que principalmente se deben promover espacios que incentiven la participación ciudadana. Para ello Barquero y Xifra (2003, p. 399), señalan varias actividades para el relacionamiento con la comunidad como relaciones con medios de comunicación locales para cubrir temas y proyectos comunitarios, boletines de noticias, charlas de la compañía, sesiones de dialogo y entrevistas de la comunidad, jornadas de puertas abiertas, proyección de películas, entre otras que pueden ser efectivas para informar e integrar a la comunidad de las actividades de la empresa.

### **3.2.7 Comunicación on-line y Redes sociales.**

Para Bendrell (2012, p. 24), el avance de la comunicación on-line va de la mano de las nuevas herramientas digitales y en algunas organizaciones su utilización se ha hecho indispensable al punto de que se ha insertado en su cultura y consiguientemente se ha podido agilizar procesos, crear redes internas y externas.

Para Celaya y Herrera (2007, p. 42), los medios de comunicación tradicionales experimentan cambios de su modelo de negocio, comentan que existe la migración de audiencias hacia los medios digitales de información y por ende una modificación en hábitos de lectura, lo cual apunta a que los medios de

comunicación tradicional deberán complementarse con las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Al referirse al desarrollo de las nuevas Tics, Beltrán (2013, pp. 7-12), describe un cambio de paradigma comunicacional, caracterizado principalmente por la interacción entre los seres humanos y su acceso a la información. Entre las causas que el citado autor expone se encuentran el favorecimiento a la interacción mismo que supera la comunicación unidireccional; las Tics superan las barreras de espacio tiempo, ya no se necesita compartir un lugar y tiempo determinado; suprimen la linealidad de envío y recepción de mensajes; integrar diferentes formas de presentar la información; y finalmente, el incremento en la capacidad de almacenamiento y difusión de la información.

Desde estas perspectivas, la comunicación de las organizaciones debe orientarse a complementar sus herramientas tradicionales de comunicación con las nuevas herramientas que van surgiendo, entre ellas las redes sociales, páginas web, blogs, entre otras, y fundamentalmente diseñar estrategias para escuchar las opiniones y percepciones de su público, recordando además que lo más importante de la comunicación no es la emisión de información, sino que esta pueda satisfacer y despejar las dudas del público.

“Las áreas comerciales y de marketing han encontrado en internet la fuente principal para conocer a sus consumidores. Las redes sociales les dan la posibilidad de testear ideas, indagar en las preferencias de su target, informarse sobre la competencia local e internacional y encontrar ideas frescas de otros mercados que luego pueden aplicar en sus campañas”. Sotelo (2013, p. 28).

Por esta razón, las redes sociales y las Tics deben ser vistas y entendidas como herramientas para interactuar con los públicos, para construir vínculos directos en beneficio de la empresa, más no únicamente como canales para la emisión de información. Pero así como el desarrollo de las tics facilita la



comunicación con los públicos, también conlleva responsabilidades para la imagen corporativa que pueden afectarla positiva o negativamente, por ello, a la par del desarrollo tecnológico también se han creado nuevas funciones dentro de la comunicación empresarial 2.0, para efectuar un manejo profesional de la comunicación digital, a fin de gestionar correctamente la comunicación digital, pues un uso inadecuado de estas, podría tener los efectos contrarios a los esperados e incluso desencadenar crisis de imagen para la empresa.

### **3.2.8 Identidad e imagen institucional.**

Existen diferentes definiciones de identidad corporativa como existen autores que han tratado el tema desde diferentes perspectivas, empero, se describe aquellas que están más relacionadas al ámbito corporativo. Así para Costa (2010, p.125), la identidad se define “por medio de cuatro parámetros: quién es (o que es la empresa), qué hace (o para que sirve lo que hace), como lo hace (estilo, conducta) y como lo comunica (relaciones, información)”; Mientras que para Capriotti (2009, p. 21), la identidad es “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)”, tanto Capriotti como Costa comparan además las características centrales, perdurables y distintivas, con los conceptos de ADN y los traslada a la realidad de la organización que la hacen distinta de otras.

De los planteamientos sobre identidad de los autores antes mencionados, se puede comprender que la identidad es lo que define a las organizaciones, su razón de ser, actividades (productos o servicios), público a quien está destinado, como hacerlo e incluso como comunicarlo, es decir, que mediante la identidad las organizaciones materializan la necesidad de autopresentación y diferenciación de otras.

La importancia de tratar la identidad en el presente capítulo tiene relación con el impacto que esta produce en el público, dentro las diferentes interacciones

que realizan las organizaciones con sus audiencias. Al respecto Carreras, Alloza y Carreras (2013, pp. 131-138), relacionan a la identidad institucional con la necesidad que tiene el ser humano por autopresentarse y por ende las organizaciones poseen esta cualidad como una forma de interacción con las audiencias, de igual manera diferencian los conceptos de identidad de la organización (identidad oficial) como tal y las identidades individuales de las personas que la conforman. En cuanto a la identidad oficial subdividen en dos conceptos relacionados entre sí: la identidad visual y sus significados vinculados que se refiere a las percepciones que poseen las personas sobre las organizaciones.

## **CAPÍTULO 4. CERTEZA O INCERTIDUMBRE**

Diseño de instrumentos de investigación para el diagnóstico sobre el nivel de conocimiento del Plan Estratégico de la Policía Nacional.

Se realizó el planteamiento de instrumentos de medición, para conocer la percepción tanto del personal policial como de la comunidad, así como de los aspectos a fortalecer o mejorar con la planificación.

### **4.1 Metodología de la investigación**

#### **4.1.1 Objetivo General:**

Identificar el nivel de conocimiento del Plan Estratégico de la Policía Nacional en los servidores policiales.

#### **4.1.2 Propósitos:**

- Medir la comunicación realizada del Plan Estratégico de la Policía Nacional, a través de la evaluación de las herramientas y canales de comunicación existentes.
- Identificar el posicionamiento del Plan Estratégico de la Policía Nacional entre los servidores policiales.
- Diagnosticar el sentimiento de identificación del talento humano policial con relación al Plan Estratégico.

#### **4.1.3. Tipos de Investigación:**

Se realizará una investigación descriptiva y observacional.

#### **Investigación descriptiva:**

Mediante este tipo de investigación se recopiló datos sobre las percepciones, situaciones y actitudes predominantes con relación al Plan Estratégico de Comunicación, con la finalidad de identificar las interrelaciones existentes entre las diferentes variables encontradas y obtener los insumos necesarios para el planteamiento de una propuesta de comunicación interna.

**Investigación Observacional:**

Este tipo de investigación se empleó para entender el tipo de relación que poseen los servidores policiales con la Institución, a fin de identificar percepciones, deseos, experiencias, aspiraciones y factores de satisfacción con relación al Plan Estratégico. Además este tipo de investigación permitió comprender actividades, estrategias, rutinas, procesos y limitaciones del talento humano policial con respecto a los objetivos y estrategias de la Policía Nacional.

**4.1.4. Métodos de Investigación:****Inductivo:**

Se realizó a partir de los resultados obtenidos en las herramientas de investigación aplicadas a una muestra de personal, se diseñaron las estrategias y objetivos más apropiados a la realidad y necesidades de la Policía Nacional.

**Deductivo:**

Se efectuó desde el análisis de las diferentes teorías de comunicación hasta encontrar debilidades y falencias en la comunicación del Plan Estratégico de la Policía Nacional.

**Analítico sintético:**

Se realizó mediante el análisis de los diferentes resultados de forma individual para comprender sus causas y finalmente relacionarlos entre sí, a fin de comprender su relación y consecuencias, para la elaboración de una propuesta de comunicación interna para los servidores policiales.

**4.1.5. Fuentes de investigación:**

- a. **Primarias:** encuestas y entrevistas

- b. Secundarias:** informes, documentación existente, herramientas de comunicación.

#### 4.1.6. Técnicas de investigación:

<b>Técnica</b>	<b>Propósito</b>	<b>Público</b>
Entrevistas en profundidad	Obtener información sobre el Plan Estratégico de Comunicación mediante descripción de las percepciones sentimientos, impresiones, intenciones o pensamientos.	Nivel directivo
Encuestas	Obtener datos mediante un cuestionario de preguntas cerradas para procesarlos, analizarlos e interpretarlos a fin de obtener información importante	Personal policial
Documental	Recabar información mediante la observación y análisis de los contenidos de las diferentes herramientas de comunicación interna con la finalidad de determinar el tono y tipo de mensajes difundidos en torno al plan estratégico de comunicación.	Herramientas de comunicación interna

#### 4.1.7. Encuesta Interna, población a investigar y muestra.

<b>Personal Policial Subzonas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Personal a encuestar</b>
Carchi	755	11
Esmeraldas	1750	25
Imbabura	1114	16
Sucumbíos	743	10
Fco. de Orellana	475	7
Napo	407	6
Pichincha	838	12
Chimborazo	1055	15
Cotopaxi	1142	16
Pastaza	421	6
Tungurahua	1215	17
Manabí	2961	41

Sto. domingo de los Tsáchilas	1194	17
Bolívar	611	9
Galápagos	161	2
Guayas	1624	23
Los Ríos	2011	28
Santa Elena	500	7
Azuay	1574	22
Cañar	504	7
Morona Santiago	368	5
El oro	1501	21
Loja	1164	16
Zamora Chinchipe	439	6
D.M.G.	7246	101
D.M.Q.	12327	172
<b>Total</b>	<b>44100</b>	<b>615</b>

La investigación se realizó a través del muestreo simple, aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1}$$

**Población (N):** 44100 personas

**Margen de error (E):** 4%

**Tamaño de la muestra (n):** 615

#### 4.2 Diseño de encuesta interna.

**Objetivo de la encuesta:** Conocer la percepción de los servidores policiales sobre el Plan Estratégico de la Institución.

##### Información General

**Sexo** Femenino Masculino

**Edad** 18-29 30-39 40-49 50-59 Más de 60

**Tiempo de servicio:**  Menos de 3 meses  De 3 a 11 meses  De 1 a 5 años  De 5 a 10 años  Más de 10 años

**Grado:**  Policía  Cabo Segundo  Cabo Primero  Sargento Segundo  Sargento Primero  Suboficial Segundo  Suboficial Primero  Suboficial Mayor  Subteniente  Teniente  Capitán  Mayor  Teniente Coronel  Coronel.

## CUESTIONARIO

**Responda cada ítem de cada factor, marcando con una “x”, dentro del casillero de cada número, de acuerdo a los siguientes criterios de respuesta:**

1 = .Completamente en desacuerdo

2 = Parcialmente en desacuerdo.

3 = No lo sé o no estoy seguro.

4 = Parcialmente de acuerdo

5 = Completamente de acuerdo

<b>1</b>	Considera que la comunicación dentro de la Policía Nacional es bien manejada	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<b>2</b>	Considera que recibe la información necesaria para cumplir su trabajo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<b>3</b>	Considera que recibe información oportuna sobre noticias y novedades policiales	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<b>4</b>	Considera que recibe información sobre las actividades realizadas por el Mando Institucional en favor de la Policía Nacional.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<b>5</b>	Considera que recibe información sobre los cambios que se suscitan en la Policía Nacional.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<b>6</b>	¿Ha recibido Ud. información sobre el Plan Estratégico de la Policía Nacional?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

**Opción múltiple**

**7. ¿Cuál es el medio de comunicación interna por el cual usted ha recibido información del Plan Estratégico de la Policía Nacional?**

- Correo electrónico
- Página web.
- Carteleras.
- Intranet
- Memorándum.
- Telegramas.
- Polinoticias
- Redes sociales institucionales.
- Revistas Institucionales.
- Otros, especifique cuáles.....

**8. ¿Cuál considera que sería el medio más eficaz para recibir información?**

- Boletín
- Intranet
- Carteleras
- Reuniones
- Revistas
- Oficios
- Memorándum.
- Redes sociales institucionales.
- Telegramas
- Eventos
- Correo electrónico
- Página web.
- Periódico interno (POLINOTICIAS)



- Otros, especifique cuáles.....

**9. ¿Cuáles son los medios de comunicación que ha usado por lo menos una vez?**

- Boletín
- Intranet
- Carteleras
- Reuniones
- Revistas
- Oficios
- Memorándums
- Telegramas
- Eventos
- Correo electrónico
- Página web.
- Periódico interno (POLINOTICIAS).

**POSICIONAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA POLICÍA NACIONAL**

**10. ¿Cuántos son los valores institucionales?**

3

10

20

<b>11</b>	¿Conoce cuál es la misión y visión Institucional?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<b>12</b>	¿Conoce plenamente con los valores de la Institución?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<b>13</b>	¿Considera que todos los servidores policiales conocen su rol?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<b>14</b>	¿Considera que Los Jefes tienen un discurso coherente con el Plan Estratégico?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<b>15</b>	¿Considera que han existido problemas en el trabajo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

	por el desconocimiento de las políticas y objetivos institucionales?	1 2 3 4 5
16	¿Conoce con claridad los proyectos y cambios que la Policía Nacional está implementando?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
17	¿Conoce con claridad los objetivos del plan Estratégico de la Institución?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

### Opción múltiple

#### 18. ¿La misión Institucional hace referencia a?

- Seguridad interna, orden público, derechos de las personas
- Seguridad ciudadana, orden público, derechos y seguridad de las personas.
- Servicio de calidad, orden público, ejercicio de derechos

#### 19. ¿La visión Institucional proyecta a la Institución a?

- Garantizar la seguridad ciudadana, orden público, satisfacción ciudadana.
- Respetar los derechos humanos, fortalecer la capacidad operativa
- Ser la Institución más confiable, servicios policiales orientados al Buen Vivir, seguridad ciudadana

#### 20. ¿Los objetivos del Plan Estratégico de la Institución son?

- 5
- 7
- 6

### IDENTIFICACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO

21	¿Se siente Identificado con la Visión Institucional?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
22	¿Considera que el trabajo que realiza lo lleva a cumplir la Visión Institucional?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

23	¿Considera que cumplir visión institucional es viable?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
24	¿Se identifica con los Objetivos operativos del Plan Estratégica?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

### 25. ¿Cómo define usted el Plan Estratégico de la Policía Nacional?

- Real                  
1 2 3 4 5
- Viable               
1 2 3 4 5
- Ambicioso          
1 2 3 4 5
- Coherente          
1 2 3 4 5

### 26. ¿Cómo define usted la visión de la Policía Nacional?

- Real                  
1 2 3 4 5
- Viable               
1 2 3 4 5
- Ambicioso          
1 2 3 4 5
- Coherente          
1 2 3 4 5

## 4.3 Diseño de encuesta externa.

### 4.3.1. Encuesta externa población a investigar y muestra.

Se realizará un sondeo externo mediante un muestreo aleatorio simple de entre 100 personas del Distrito Metropolitano de Quito.

**Objetivo de la encuesta:** Conocer la percepción de la comunidad sobre la Policía Nacional y su gestión.

### Opción Múltiple

**1. ¿A qué se dedica la Policía Nacional?**

- Garantizar la seguridad ciudadana.
- Cuidar de la soberanía del Estado.
- Cuidar de los bienes públicos.
- Cuidar de las autoridades

**2. ¿A que considera usted que hace referencia la misión de la Policía Nacional?**

- Cuidar de la seguridad social
- Atender la seguridad ciudadana.
- Cuidar del orden público.
- Proteger el libre ejercicio de los derechos de las personas.

**3. ¿Cómo ve a futuro a la Policía Nacional?**

- Más cercana a la sociedad.
- Más confiable.
- Más efectiva.
- Servicios de calidad.
- Respeto a los derechos humanos.

**4. ¿Cuáles considera usted que son los valores de la Policía Nacional?**

- Integridad
- Transparencia
- Calidez
- Solidaridad
- Colaboración
- Efectividad
- Respeto
- Responsabilidad

- Lealtad

**Responda cada ítem de cada factor, marcando con una “x”, dentro del casillero de cada número, de acuerdo a los siguientes criterios de respuesta:**

1 = Completamente en desacuerdo

2 = Parcialmente en desacuerdo.

3 = No lo sé o no estoy seguro.

4 = Parcialmente de acuerdo

5 = Completamente de acuerdo

<b>5</b>	Considera que recibe comunicación directa de la Policía Nacional	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<b>6</b>	Considera que recibe información oportuna sobre noticias y novedades de la Policía Nacional	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<b>7</b>	Considera que recibe información sobre los cambios que se suscitan en la Policía Nacional.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<b>8</b>	Considera que el trabajo de la Institución policial obedece a un trabajo planificado y organizado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

**9. ¿Cuál es el medio de comunicación por el cual usted ha recibido información de la Policía Nacional?**

- Correo electrónico
- Página web.
- Redes sociales.
- Impresos institucionales (revistas, periódicos de la institución)
- Medios de comunicación (prensa, radio o televisión)
- Material gráfico (flyers, hojas volantes, afiches, etc.).

- Directa a través de reuniones o actividades de la institución.

**10. ¿Cuál considera que sería el medio más eficaz para recibir información?**

- Correo electrónico
- Página web.
- Redes sociales.
- Impresos institucionales (revistas, periódicos de la institución)
- Medios de comunicación (prensa, radio o televisión)
- Material gráfico (flyers, hojas volantes, afiches, etc.).
- Directa a través de reuniones o actividades de la institución.

**11. ¿Cuáles son los medios de comunicación que ha usado por lo menos una vez?**

- Correo electrónico
- Página web.
- Redes sociales.
- Impresos institucionales (revistas, periódicos de la institución)
- Medios de comunicación (prensa, radio o televisión)
- Material gráfico (flyers, hojas volantes, afiches, etc.).
- Directa a través de reuniones o actividades de la institución.

**POSICIONAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA POLICÍA NACIONAL**

12	¿Considera que conoce cuál es la misión y visión de la Policía Nacional?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
13	¿Considera que los mensajes que emite directamente la Policía Nacional son coherentes con la realidad?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
14	¿Considera que todos los servidores policiales conocen su rol?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
15	¿Considera que los servidores policiales reflejan vocación de servicio?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
16	¿Considera que la Institución refleja un interés por brindar un	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

	servicio cercano?	1 2 3 4 5
17	¿Considera que la Policía Nacional se encuentra alineada a los objetivos gubernamentales?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

#### IDENTIFICACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO

18	¿Se encuentra dispuesto a coordinar acciones con la institución para mejorar la seguridad?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
19	¿Considera que el trabajo que realiza la Policía Nacional se orienta a fortalecer la Integración con la comunidad?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
20	¿Considera que la Policía Nacional está emprendiendo acciones para mejorar su servicio?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
21	¿Considera que la Policía Nacional ha mejorado últimamente?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
22	¿Confía usted en la Policía Nacional?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

#### 4.4. Resultados e interpretación de encuesta interna.

##### Información General

##### Sexo

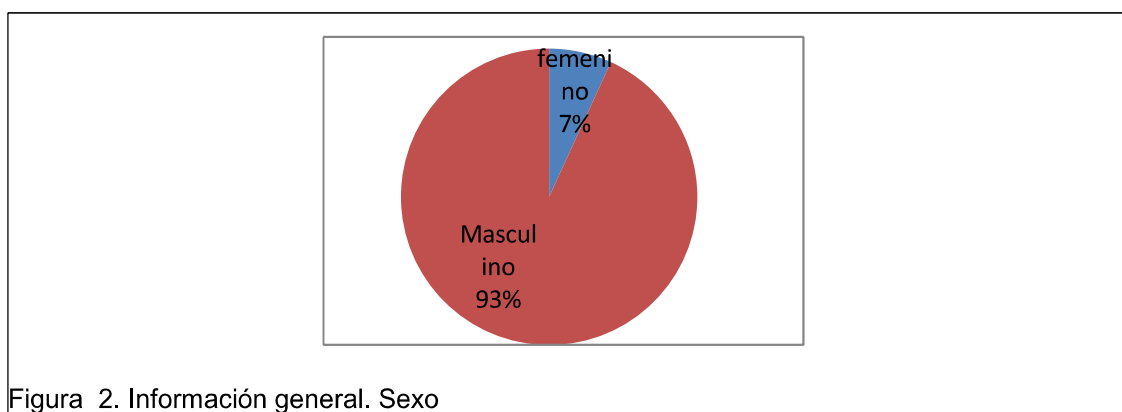


Figura 2. Información general. Sexo

## Edad

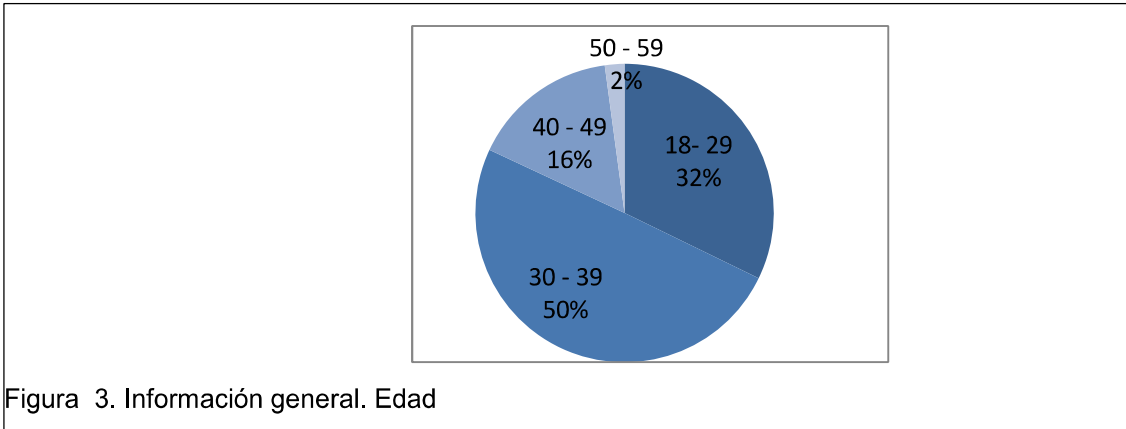


Figura 3. Información general. Edad

## Tiempo de servicio

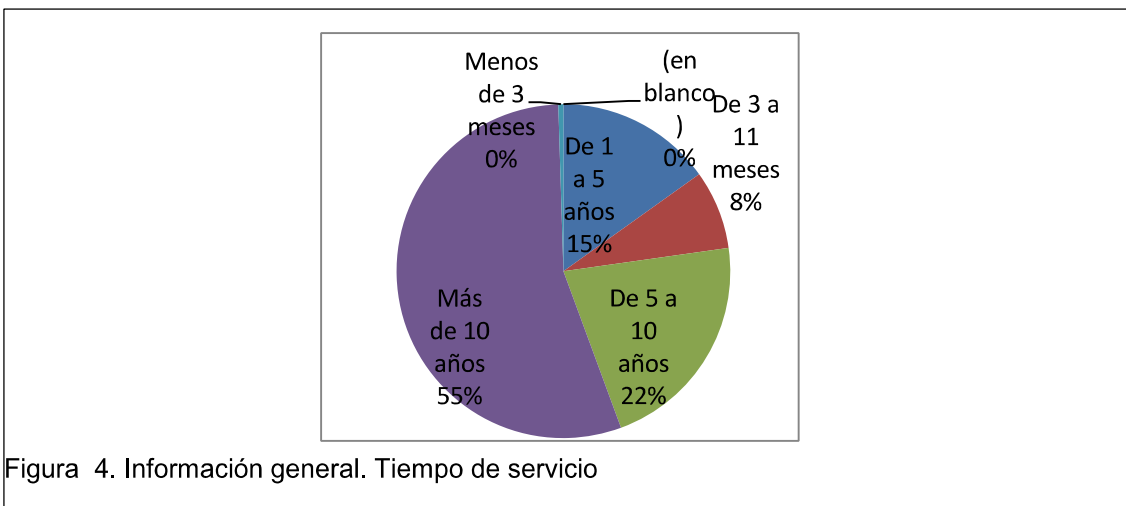


Figura 4. Información general. Tiempo de servicio

## Grado

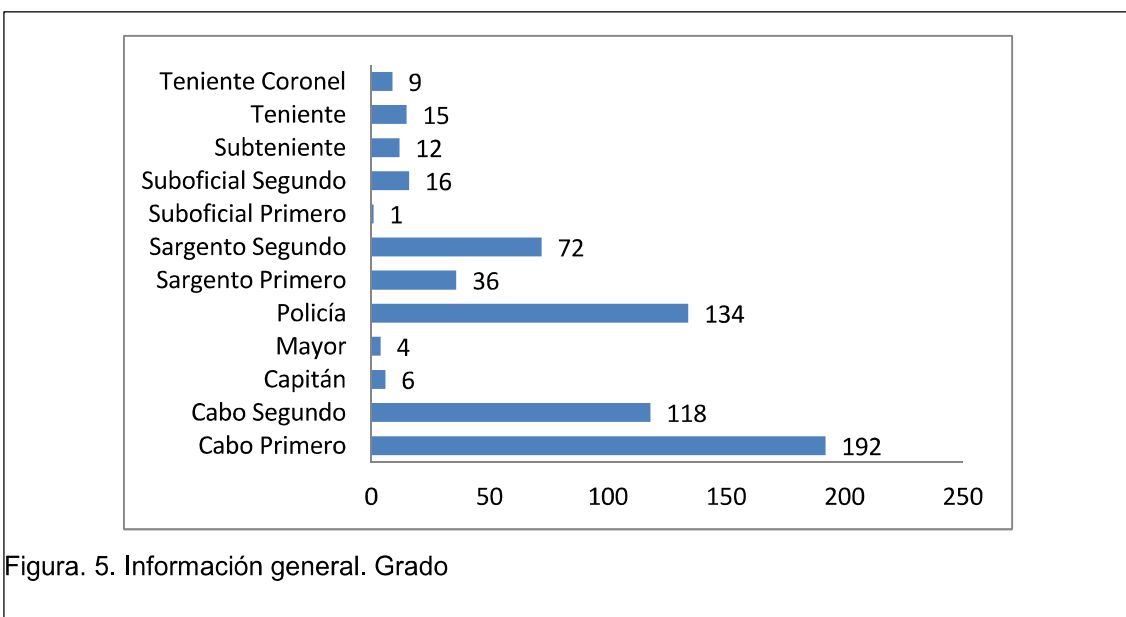


Figura 5. Información general. Grado



## ÁMBITO DE COMUNICACIÓN

### Cuestionario.

Responda cada ítem de cada factor, marcando con una “x”, dentro del casillero de cada número, de acuerdo a los siguientes criterios de respuesta:

1. Considera que la comunicación dentro de la Policía Nacional es bien manejada.

Tabla 1. Considera que la comunicación dentro de la Policía Nacional es bien manejada.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Completamente de acuerdo	77	13
Parcialmente de acuerdo	302	49
No lo sé o no estoy seguro	69	11
Parcialmente en desacuerdo	105	17
Completamente en desacuerdo	62	10
<b>Total</b>	<b>615</b>	<b>100</b>

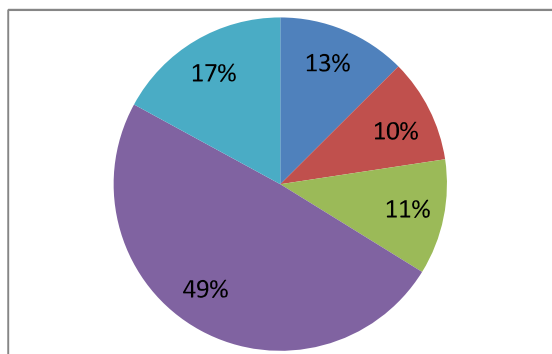


Figura 6. Considera que la comunicación dentro de la Policía Nacional es bien manejada.

**Interpretación:** En cuanto al manejo de la comunicación el 13% está completamente de acuerdo con la comunicación está bien manejada, mientras que el 10 % se encuentra en completo desacuerdo

**2. Considera que recibe la información necesaria para cumplir su trabajo.**

Tabla 2. Considera que recibe la información necesaria para cumplir su trabajo.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Completamente de acuerdo	106	17
Parcialmente de acuerdo	281	46
No lo sé o no estoy seguro	43	7
Parcialmente en desacuerdo	118	19
Completamente en desacuerdo	67	11
<b>Total</b>	<b>615</b>	<b>100</b>

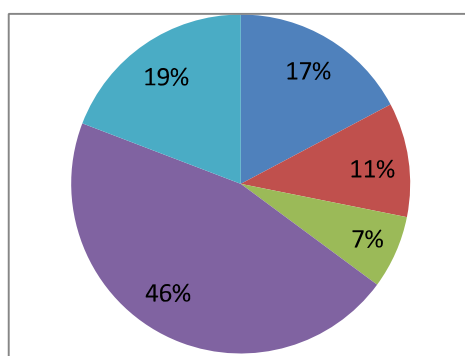


Figura 7. Considera que recibe la información necesaria para cumplir su trabajo.

**Interpretación:** Respecto a la información para cumplir el trabajo, el 17% está completamente satisfecho con la información recibida mientras el 11% en completo desacuerdo.

**3. Considera que recibe información oportuna sobre noticias y novedades policiales.**

Tabla 3. Considera que recibe información oportuna sobre noticias y novedades policiales.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Completamente de acuerdo	74	12
Parcialmente de acuerdo	271	44
No lo sé o no estoy seguro	63	10
Parcialmente en desacuerdo	104	17
Completamente en desacuerdo	103	17
<b>Total</b>	<b>615</b>	<b>100</b>

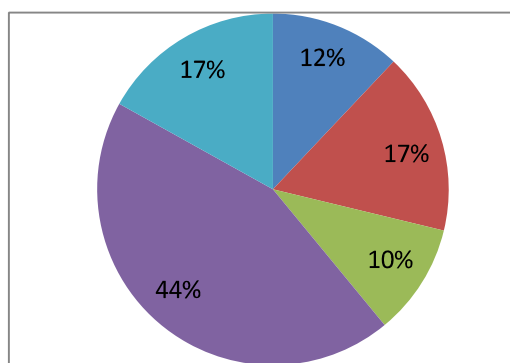


Figura 8. Considera que recibe información oportuna sobre noticias y novedades policiales.

**Interpretación:** Con relación a la información oportuna, el 12% está completamente satisfecho con la información recibida mientras el 17% completamente en desacuerdo.

#### 4. Considera que recibe información sobre las actividades realizadas por el Mando Institucional en favor de la Policía Nacional.

Tabla 4. Considera que recibe información sobre las actividades realizadas por el Mando Institucional en favor de la Policía Nacional.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Completamente de acuerdo	74	12
Parcialmente de acuerdo	238	39
No lo sé o no estoy seguro	89	15
Parcialmente en desacuerdo	107	17
Completamente en desacuerdo	107	17
<b>Total</b>	<b>615</b>	<b>100</b>

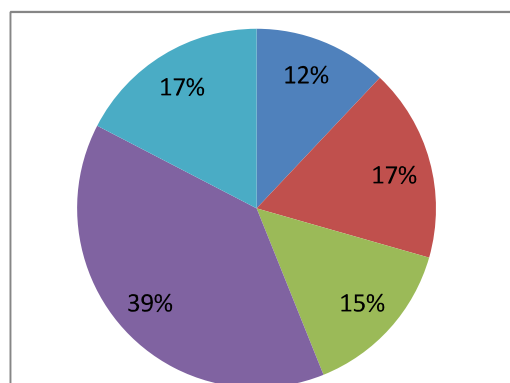


Figura 9. Considera que recibe información sobre las actividades realizadas por el Mando Institucional en favor de la Policía Nacional.

**Interpretación:** En cuanto a la información de las actividades realizadas por el Mando Institucional, el 12% está completamente satisfecho con la información recibida mientras el 17% completamente en desacuerdo.

**5. Considera que recibe información sobre los cambios que se suscitan en la Policía Nacional.**

Tabla 5. Considera que recibe información sobre los cambios que se suscitan en la Policía Nacional.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Completamente de acuerdo	68	11
Parcialmente de acuerdo	240	39
No lo sé o no estoy seguro	78	13
Parcialmente en desacuerdo	121	20
Completamente en desacuerdo	108	17
<b>Total</b>	<b>615</b>	100

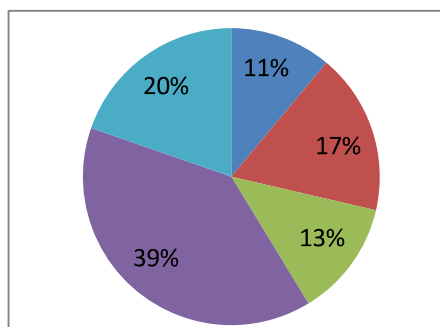


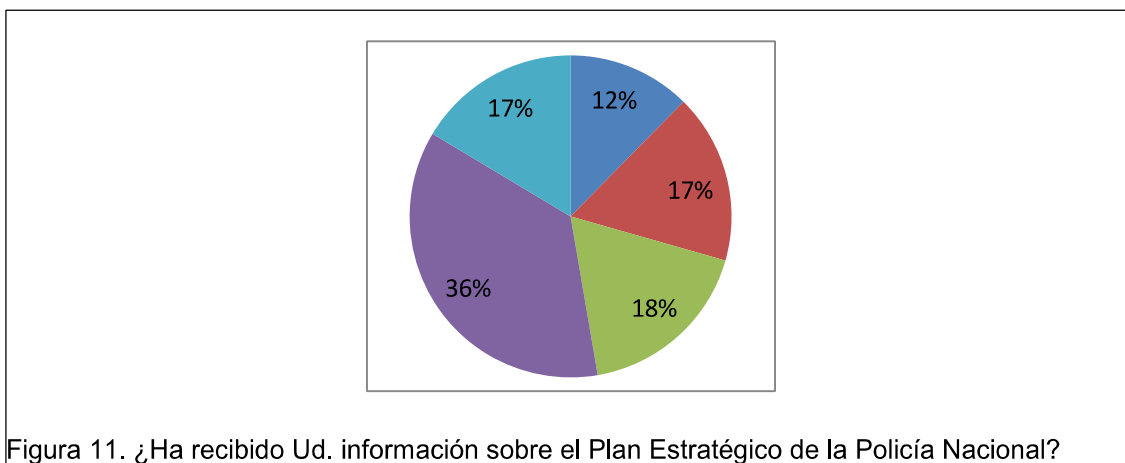
Figura 10. Considera que recibe información sobre los cambios que se suscitan en la Policía Nacional.

**Interpretación:** Respecto a la información recibida sobre los cambios que se suscitan en la Policía Nacional, el 11% está completamente de acuerdo mientras el 17% completamente en desacuerdo.

## 6. ¿Ha recibido Ud. información sobre el Plan Estratégico de la Policía Nacional?

Tabla 6. ¿Ha recibido Ud. información sobre el Plan Estratégico de la Policía Nacional?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Completamente de acuerdo	76	12
Parcialmente de acuerdo	223	36
No lo sé o no estoy seguro	110	18
Parcialmente en desacuerdo	101	17
Completamente en desacuerdo	105	17
<b>Total</b>	<b>615</b>	<b>100</b>



**Interpretación:** Con relación a la información recibida sobre el Plan Estratégico de la Policía Nacional, el 12% está completamente de acuerdo mientras el 17% completamente en desacuerdo.

**7. ¿Cuál es el medio de comunicación interna por el cual usted ha recibido información del Plan Estratégico de la Policía Nacional?**

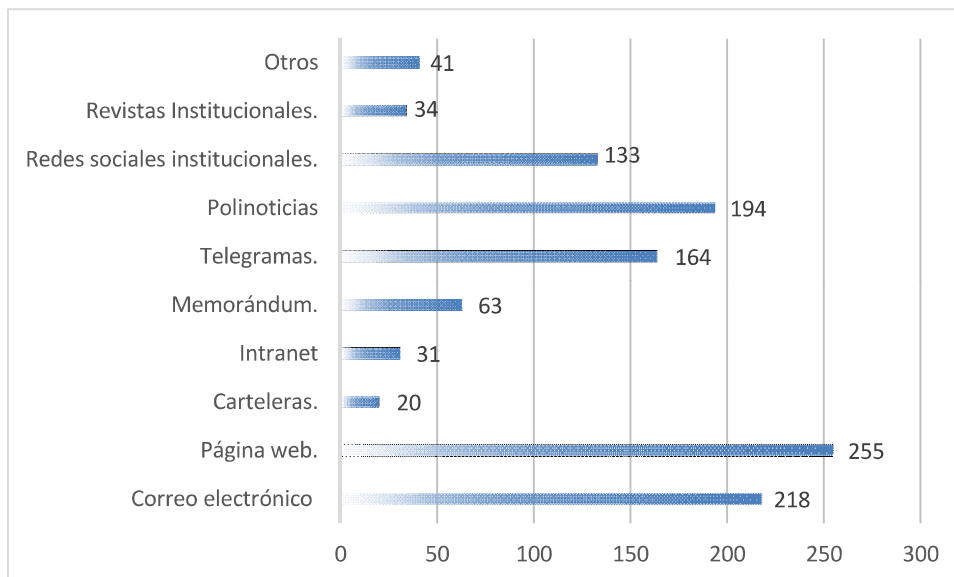


Figura 12. ¿Cuál es el medio de comunicación interna por el cual usted ha recibido información del Plan Estratégico de la Policía Nacional?

**Interpretación:** Entre los medios internos a través de los cuales los servidores internos han recibido más información se encuentran página web, correos electrónicos, el periódico interno “Polinoticias”, telegramas y redes sociales institucionales, cada una de estas herramientas han sido calificadas cerca del 20%.

## 8. ¿Cuál considera que sería el medio más eficaz para recibir información?

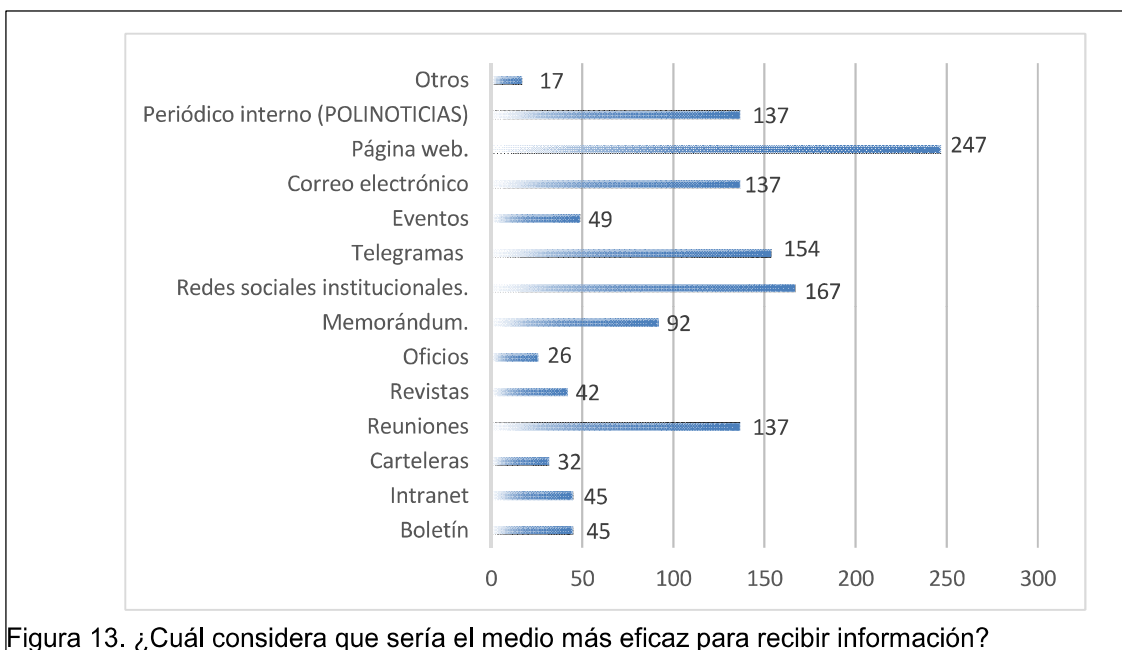


Figura 13. ¿Cuál considera que sería el medio más eficaz para recibir información?

**Interpretación:** Entre los medios más eficaces para recibir información se encuentran: correo electrónico, página web, redes sociales institucionales, telegramas, Polinoticias y reuniones.

## 9. ¿Cuáles son los medios de comunicación que ha usado por lo menos una vez?

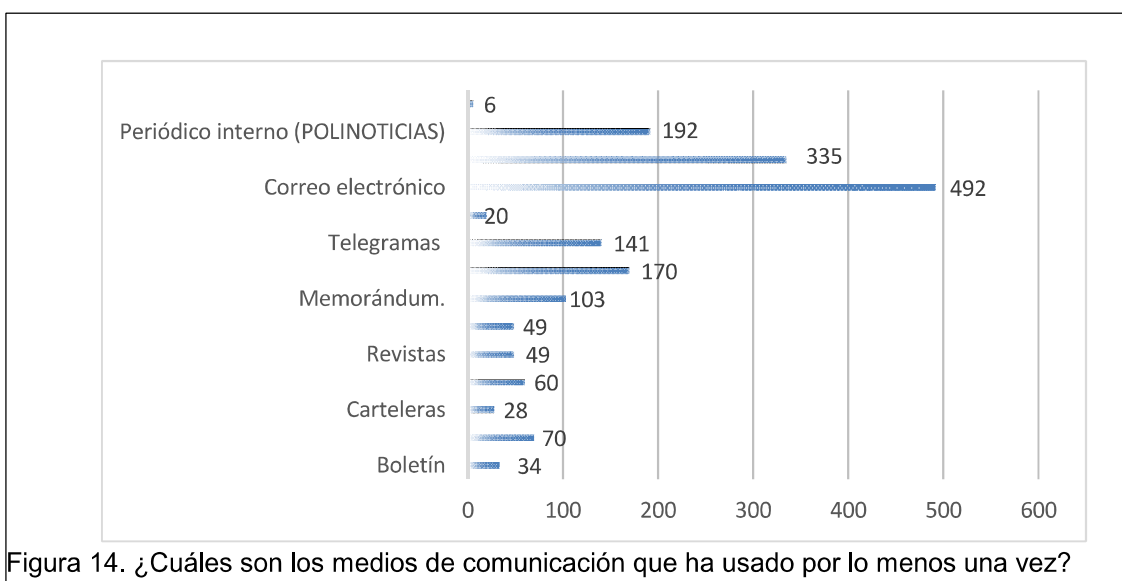


Figura 14. ¿Cuáles son los medios de comunicación que ha usado por lo menos una vez?

**Interpretación:** Entre los medios más empleados para recibir información se encuentran: correo electrónico, página web, Polinoticias, redes sociales institucionales y telegramas.

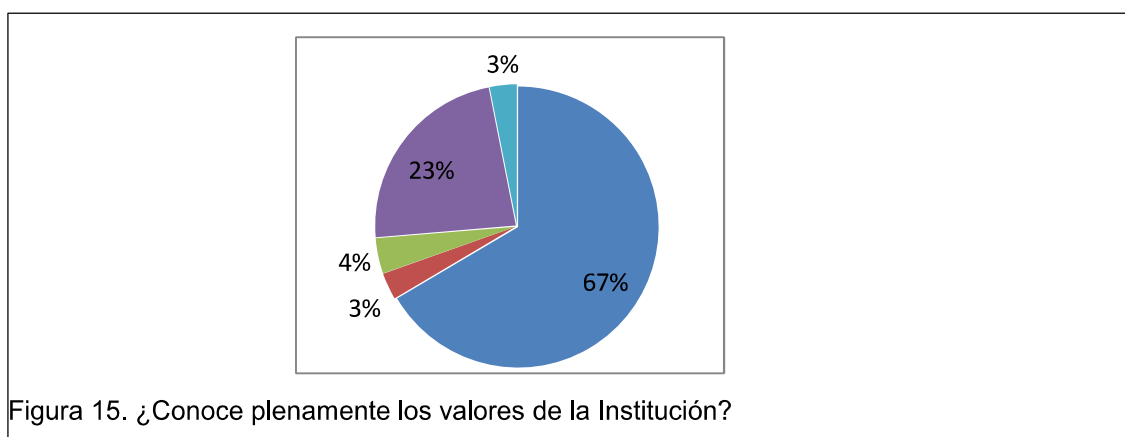
Se puede observar un alto grado de coherencia entre las respuestas a las preguntas 7, 8 y 9, donde los servidores policiales dan una gran valoración a los medios digitales, así como también al periódico interno Polinoticias.

#### ÁMBITO DE POSICIONAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO.

#### 10. ¿Conoce plenamente los valores de la Institución?

Tabla 7. ¿Conoce plenamente los valores de la Institución?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Completamente de acuerdo	409	67
Parcialmente de acuerdo	143	23
No lo sé o no estoy seguro	25	4
Parcialmente en desacuerdo	19	3
Completamente en desacuerdo	19	3
<b>Total</b>	<b>615</b>	<b>100</b>



**Interpretación:** El 67% de los encuestados afirma conocer plenamente los valores institucionales. Sin embargo, solo el 27 % conoce efectivamente cuantos son.



## 11. ¿Conoce cuál es la misión y visión Institucional?

Tabla 8. ¿Conoce cuál es la misión y visión Institucional?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Completamente de acuerdo	497	81
Parcialmente de acuerdo	78	13
No lo sé o no estoy seguro	10	2
Parcialmente en desacuerdo	9	1
Completamente en desacuerdo	21	3
<b>Total</b>	<b>615</b>	<b>100</b>

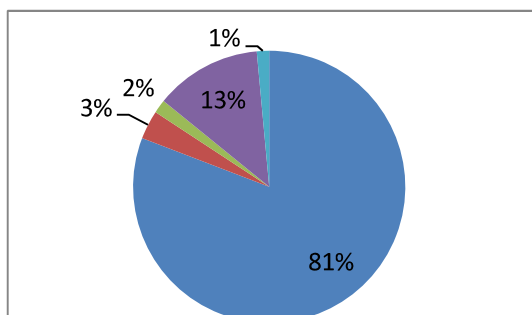


Figura 16. ¿Conoce cuál es la misión y visión Institucional?

**Interpretación:** El 81% de los encuestados afirma conocer la misión y visión institucional.

## 12. ¿Cuántos son los valores institucionales?

Tabla 9. ¿Cuántos son los valores institucionales?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
3	355	58
10	92	15
20	168	27
<b>Total</b>	<b>615</b>	<b>100</b>

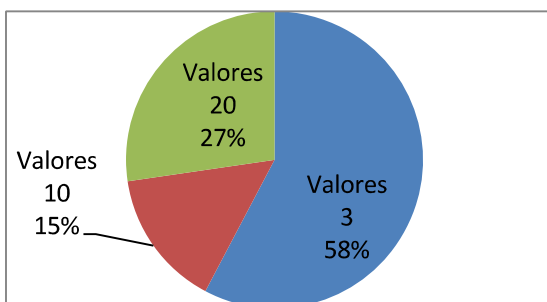


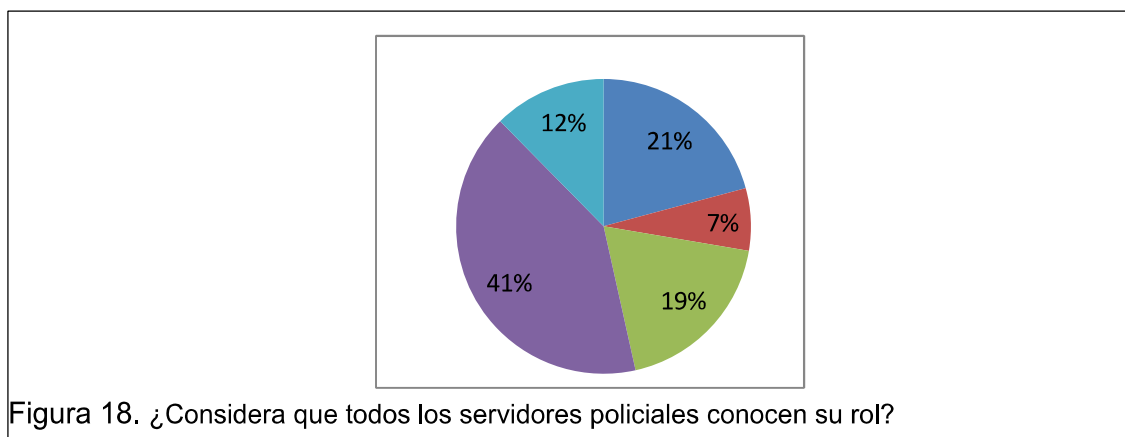
Figura 17. ¿Cuántos son los valores institucionales?

**Interpretación:** Tan solo el 27 % de los encuestados conoce con exactitud la cantidad de valores institucionales que posee la Policía Nacional.

### 13. ¿Considera que todos los servidores policiales conocen su rol?

Tabla 10. ¿Considera que todos los servidores policiales conocen su rol?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Completamente de acuerdo	128	21
Parcialmente de acuerdo	253	41
No lo sé o no estoy seguro	116	19
Parcialmente en desacuerdo	76	12
Completamente en desacuerdo	42	7
<b>Total</b>	<b>615</b>	<b>100</b>



**Interpretación:** El 21 % de los encuestados cree que todos los servidores policiales conocen su rol mientras que el 7% se muestra en completo desacuerdo

### 14. ¿Considera que Los Jefes tienen un discurso coherente con el Plan Estratégico?

Tabla 11. ¿Considera que Los Jefes tienen un discurso coherente con el Plan Estratégico?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Completamente de acuerdo	87	14
Parcialmente de acuerdo	255	42
No lo sé o no estoy seguro	131	21
Parcialmente en desacuerdo	82	13
Completamente en desacuerdo	60	10
<b>Total</b>	<b>615</b>	<b>100</b>

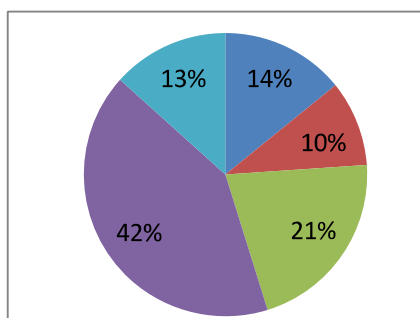


Figura 19. ¿Considera que Los Jefes tienen un discurso coherente con el Plan Estratégico?

**Interpretación:** El 14 % de los encuestados considera que los jefes poseen un discurso coherente con el Plan Estratégico, mientras que el 10% en completo desacuerdo.

**15. ¿Considera que han existido problemas en el trabajo por el desconocimiento de las políticas y objetivos institucionales?**

Tabla 12. ¿Considera que han existido problemas en el trabajo por el desconocimiento de las políticas y objetivos institucionales?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Completamente de acuerdo	143	23
Parcialmente de acuerdo	266	43
No lo sé o no estoy seguro	89	15
Parcialmente en desacuerdo	70	11
Completamente en desacuerdo	47	8
<b>Total</b>	<b>615</b>	<b>100</b>

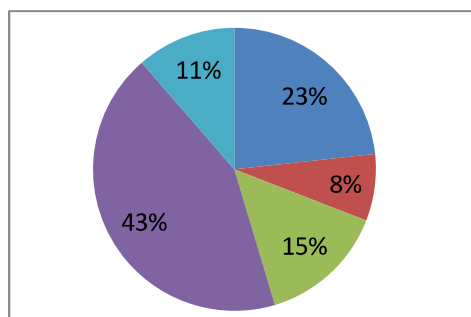


Figura 20. ¿Considera que han existido problemas en el trabajo por el desconocimiento de las políticas y objetivos institucionales?

**Interpretación:** El 23 % considera que han existido problemas en el trabajo por el desconocimiento de las políticas y objetivos institucionales, mientras que el 8% se encuentra en completo desacuerdo.

### 16. ¿Conoce con claridad los proyectos y cambios que la Policía Nacional está implementando?

Tabla 13. ¿Conoce con claridad los proyectos y cambios que la Policía Nacional está implementando?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Completamente de acuerdo	117	18
Parcialmente de acuerdo	251	41
No lo sé o no estoy seguro	108	17
Parcialmente en desacuerdo	80	13
Completamente en desacuerdo	59	10
<b>Total</b>	<b>615</b>	<b>100</b>

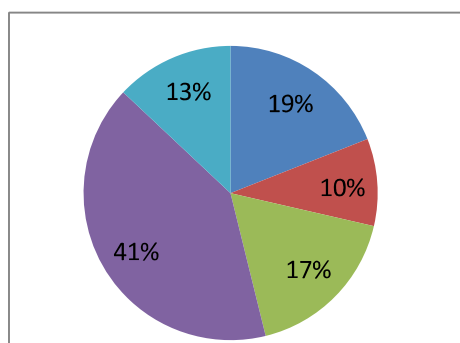


Figura 21. ¿Conoce con claridad los proyectos y cambios que la Policía Nacional está implementando?

**Interpretación:** El 23 % considera que conoce con claridad sobre los proyectos y cambios que se están llevando en la Institución, mientras que el 10% se encuentra en completo desacuerdo.

### 17. ¿Conoce con claridad los objetivos del plan Estratégico de la Institución?

Tabla 14. ¿Conoce con claridad los objetivos del plan Estratégico de la Institución?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Completamente de acuerdo	131	21
Parcialmente de acuerdo	249	41
No lo sé o no estoy seguro	107	17
Parcialmente en desacuerdo	73	12
Completamente en desacuerdo	55	9
<b>Total</b>	<b>615</b>	

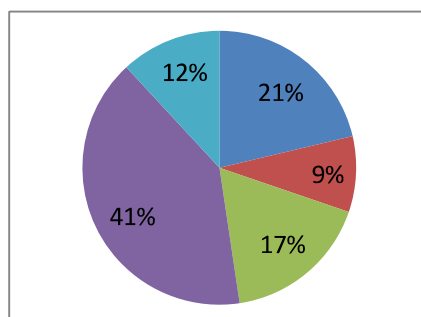


Figura 22. ¿Conoce con claridad los objetivos del plan Estratégico de la Institución?

**Interpretación:** El 21 % considera que conoce con claridad los objetivos del Plan Estratégico, mientras que el 9% se encuentra en completo desacuerdo.

### 18. ¿La misión Institucional hace referencia a?

Tabla 15. ¿La misión Institucional hace referencia a?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Seguridad ciudadana, orden público, derechos y seguridad de las personas.	469	76
Seguridad interna, orden público, derechos de las personas	112	18
Servicio de calidad, orden público, ejercicio de derechos	34	6
<b>Total</b>	<b>615</b>	<b>100</b>

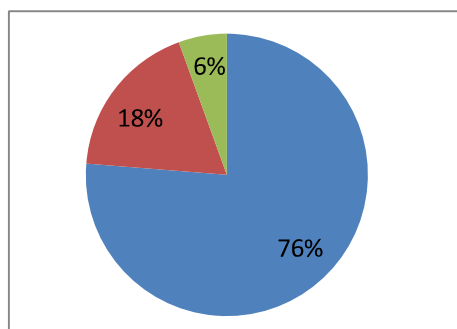


Figura 23. ¿La misión Institucional hace referencia a?

**Interpretación:** El 76 % sabe la misión institucional.

### 19. ¿La visión Institucional proyecta a la Institución a?

Tabla 16. ¿La visión Institucional proyecta a la Institución a?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Garantizar la seguridad ciudadana, orden público, satisfacción ciudadana.	149	24
Respetar los derechos humanos, fortalecer la capacidad operativa	47	8
Ser la Institución más confiable, servicios policiales orientados al Buen Vivir, seguridad ciudadana	419	68
<b>Total</b>	<b>615</b>	<b>100</b>

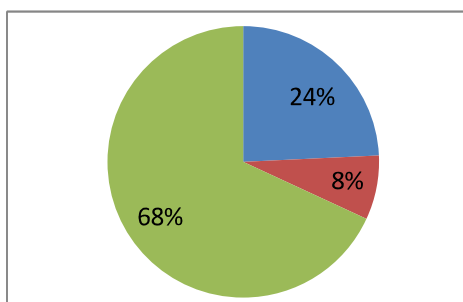


Figura 24. ¿La visión Institucional proyecta a la Institución a?

**Interpretación:** El 68 % sabe la visión institucional.

## 20. ¿Los objetivos del Plan Estratégico de la Institución son?

Tabla 17. ¿Los objetivos del Plan Estratégico de la Institución son?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
5 Objetivos	277	45
6 Objetivos	75	12
7 Objetivos	263	43

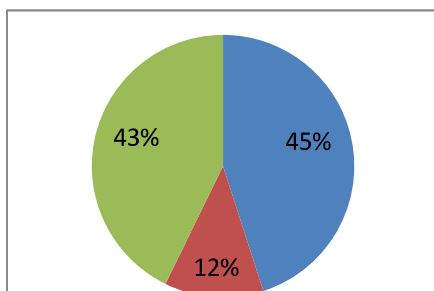


Figura 25. ¿Los objetivos del Plan Estratégico de la Institución son?

**Interpretación:** El 43 % conoce cuantos son los objetivos del Plan Estratégico.

ÁMBITO DE SENTIMIENTO DE IDENTIFICACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO.

## 21. ¿Se siente Identificado con la Visión Institucional?

Tabla 18. ¿Se siente Identificado con la Visión Institucional?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Completamente de acuerdo	433	70
Parcialmente de acuerdo	129	21
No lo sé o no estoy seguro	22	4
Parcialmente en desacuerdo.	15	2
Completamente en desacuerdo	16	3
<b>Total</b>	<b>615</b>	<b>100</b>

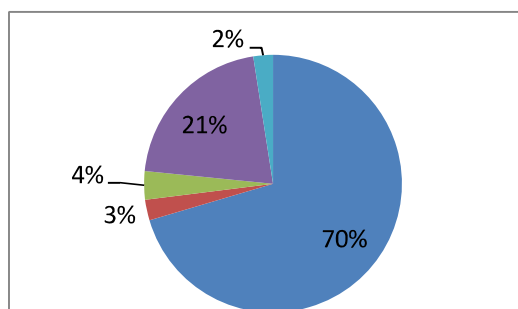


Figura 26. ¿Se siente Identificado con la Visión Institucional?

**Interpretación:** El 70 % se siente identificado con la visión institucional, mientras que el 3% no.

## 22. ¿Considera que el trabajo que realiza lo lleva a cumplir la Visión Institucional?

Tabla 19. ¿Considera que el trabajo que realiza lo lleva a cumplir la Visión Institucional?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Completamente de acuerdo	436	71
Parcialmente de acuerdo	130	21
No lo sé o no estoy seguro	14	2
Parcialmente en desacuerdo.	15	3
Completamente en desacuerdo	20	3
<b>Total</b>	<b>615</b>	<b>100</b>

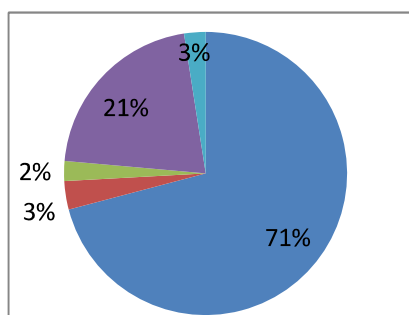


Figura 27. ¿Considera que el trabajo que realiza lo lleva a cumplir la Visión Institucional?

**Interpretación:** El 71 % considera que el trabajo que realiza los lleva a cumplir la visión institucional, mientras que el 3% no.



### 23. ¿Considera que cumplir la visión institucional es viable?

Tabla 20. ¿Considera que cumplir la visión institucional es viable?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Completamente de acuerdo	416	68
Parcialmente de acuerdo	139	23
No lo sé o no estoy seguro	27	4
Parcialmente en desacuerdo.	11	2
Completamente en desacuerdo	22	3
<b>Total</b>	<b>615</b>	<b>100</b>

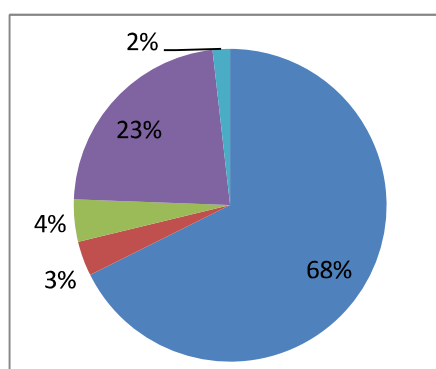


Figura 28. ¿Considera que cumplir la visión institucional es viable?

**Interpretación:** El 68 % considera que cumplir la visión institucional es viable, mientras que el 3% no.

### 24. ¿Se identifica con los Objetivos operativos del Plan Estratégica?

Tabla 21. ¿Se identifica con los Objetivos operativos del Plan Estratégica?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Completamente de acuerdo	309	50
Parcialmente de acuerdo	210	34
No lo sé o no estoy seguro	61	10
Parcialmente en desacuerdo.	18	3
Completamente en desacuerdo	17	3
<b>Total</b>	<b>615</b>	<b>100</b>

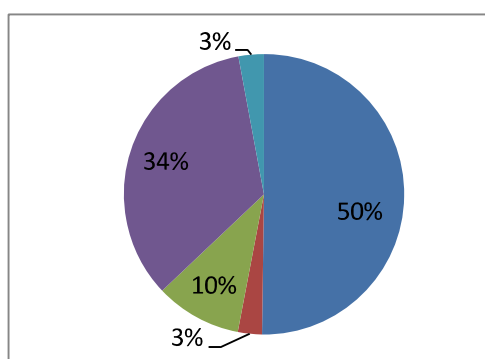


Figura 29. ¿Se identifica con los Objetivos operativos del Plan Estratégica?

**Interpretación:** El 50 % se siente identificado con los objetivos del Plan Estratégico, mientras que el 3% no.

## 25. ¿Cómo define usted el Plan Estratégico de la Policía Nacional?

Tabla 22 ¿Cómo define usted el Plan Estratégico de la Policía Nacional?

	Real		Viable		Ambicioso		Coherente	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
1	19	3,1	41	6,7	88	14,3	19	3,1
2	23	3,7	35	5,7	54	8,8	21	3,4
3	127	20,7	97	15,8	170	27,6	104	16,9
4	216	35,1	166	27,0	150	24,4	157	25,5
5	230	37,4	276	44,9	153	24,9	314	51,1

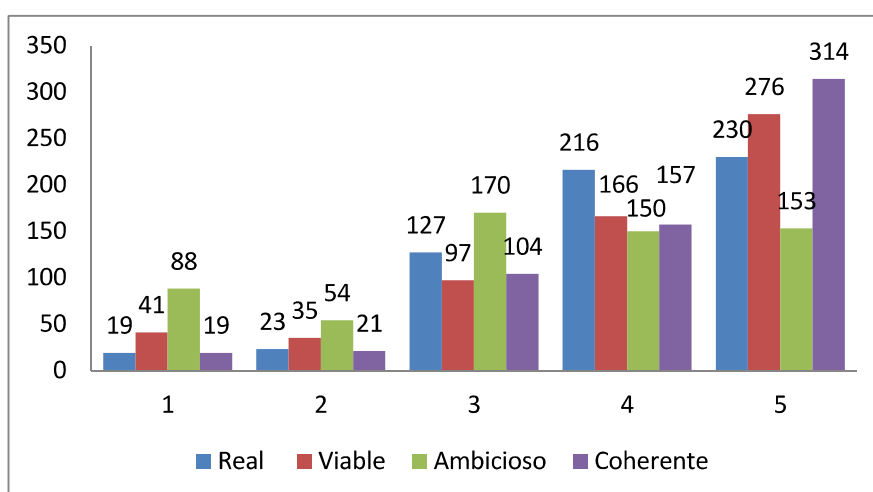


Figura 30. ¿Cómo define usted el Plan Estratégico de la Policía Nacional?

**Interpretación:** Los encuestados califican con el mayor grado (5) a los diferentes atributos consultados para el Plan Estratégico, con porcentajes que van desde el 37.4% (Real), 44,9% (Viable), 51.1% (Coherente), mientras que el 27.6% califica con grado 3 al atributo de Ambicioso.

## 26. ¿Cómo define usted la visión de la Policía Nacional?

Tabla 23. ¿Cómo define usted la visión de la Policía Nacional?

	Real		Viable		Ambicioso		Coherente	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
1	22	3,6	34	5,5	81	13,2	19	3,1
2	20	3,3	26	4,2	53	8,6	21	3,4
3	90	14,6	93	15,1	157	25,5	104	16,9
4	174	28,3	166	27,0	163	26,5	157	25,5
5	309	50,2	296	48,1	161	26,2	314	51,1

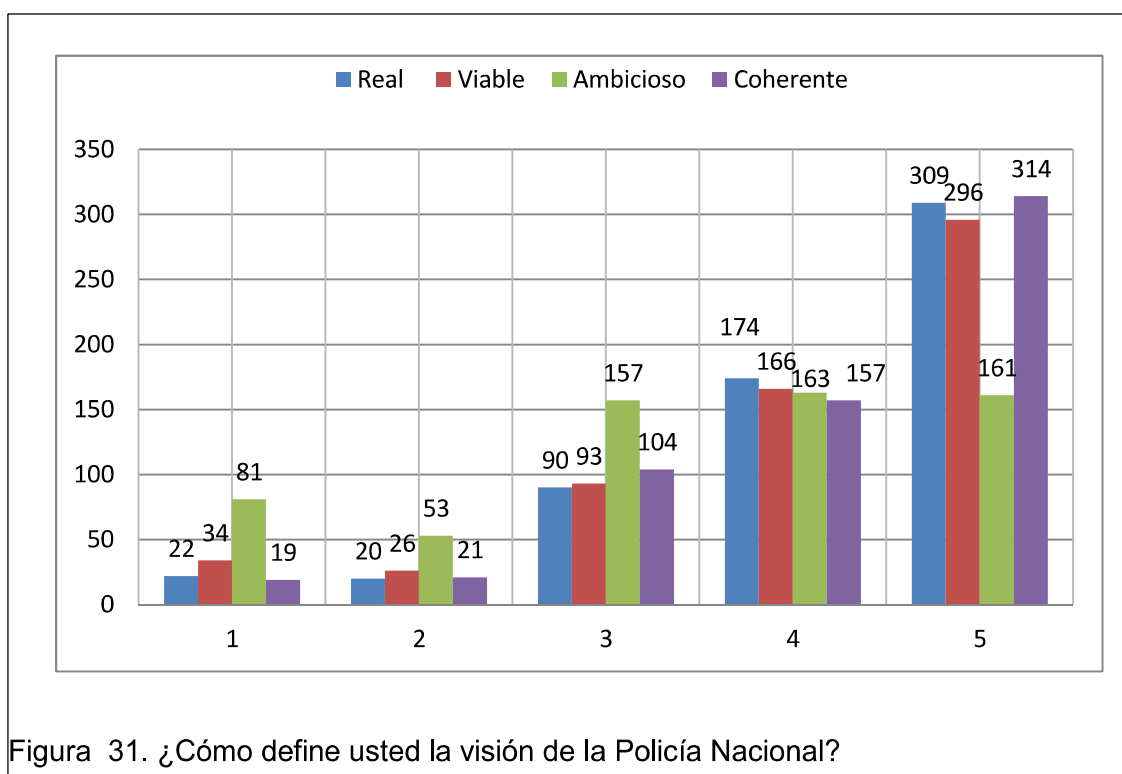


Figura 31. ¿Cómo define usted la visión de la Policía Nacional?

**Interpretación:** Los encuestados califican con el mayor grado (5) a los diferentes atributos consultados para la visión del Plan Estratégico, con

porcentajes que van desde el 48.1% (Viable), 50.2% (Real), 51.1% (Coherente), mientras que el 26.5% califica con grado 4 al atributo de Ambicioso.

#### **4.4.1 Conclusiones cuantitativas**

##### **Comunicación realizada del Plan Estratégico de la Policía Nacional, evaluación de las herramientas y canales de comunicación existentes.**

En términos generales, de los resultados obtenidos, se evidencia la baja calificación con la cual evalúan los servidores policiales al manejo de la comunicación, ya sea en cuanto a herramientas comunicacionales como los contenidos relacionados con la información operativa, actividades de los niveles directivos, agilidad de la información, cambios y novedades suscitados con la Institución. Además de la escasa información transmitida sobre el Plan Estratégico.

- Se observa que un porcentaje reducido de servidores policiales se encuentran completamente satisfechos con el manejo de la comunicación, como se puede observar en el gráfico N.5 de la pregunta 1.
- En cuanto a la comunicación operativa para cumplir con el trabajo existe un número reducido que se encuentra satisfecho, dato que se refleja en el gráfico N. 6, correspondiente a la pregunta 2.
- Sobre la agilidad con que se recibe la información, se registra un alto porcentaje no se considera de acuerdo, con lo cual se evidencia que la información no llega de manera oportuna, de acuerdo al gráfico N. 7, relacionada a la pregunta 3.
- En cuanto a la información de las actividades realizadas por el mando institucional, son pocos los servidores policiales que se consideran satisfechos con la información recibida, como se puede observar en el gráfico N. 8 de la pregunta 4.

- Se muestra un bajo porcentaje de servidores policiales que se encuentra de acuerdo con la información recibida sobre los cambios suscitados en la institución, de acuerdo a los resultados que se pueden observar en el gráfico N.9 de la pregunta 5.
- Un reducido número de personas se encuentran de acuerdo con la comunicación recibida sobre el Plan Estratégico, dato que se refleja en el gráfico N. 10, correspondiente a la pregunta 6.
- Entre las herramientas internas con mejor alcance se encuentran página web, correos electrónicos, el periódico interno “Polinoticias”, telegramas y redes sociales institucionales, de acuerdo al gráfico N. 11, relacionada a la pregunta 7.
- De acuerdo a la percepción de los servidores policiales los medios más eficaces para recibir información se encuentran: correo electrónico, página web, redes sociales institucionales, telegramas, Polinoticias y reuniones, como se puede observar en el gráfico N.12 de la pregunta 8.
- El diagnóstico realizado muestra que los medios más empleados para recibir información son: correo electrónico, página web, Polinoticias, redes sociales institucionales y telegramas, dato que se refleja en el gráfico N. 13, correspondiente a la pregunta 9.

### **Posicionamiento del Plan Estratégico de la Policía Nacional entre los servidores policiales.**

#### **Identidad Institucional**

- Pese a que la cantidad de servidores policiales afirma conocer los valores institucionales, sólo un número reducido conoce efectivamente al menos la cantidad de valores que posee la Institución, como se puede observar en los gráficos N.14 y N.16, relacionados con las preguntas 10 y 12 respectivamente.

- Además, una cantidad considerable servidores policiales afirma conocer plenamente la misión y un porcentaje similar lo reconoce visión institucional, como se puede observar en los gráficos N. 15 y N. 22 correspondientes a las preguntas 11 y 18. Mientras que en lo referente a la visión institucional, el porcentaje que la reconoce disminuye del 81% (afirma conocer) al 68% dato que se refleja en el gráfico N. 15 y N. 19, con relación a las pregunta 11 y 19.

### **Objetivos y estrategias del Plan Estratégico.**

- El diagnostico muestra una cantidad reducida que considera que los servidores policiales conocen su rol en la Institución, de igual manera existe una cantidad considerable que cree que han existido problemas laborales por desconocimiento de las políticas y objetivos, datos que se evidencian en los gráficos N.17 y N.19.
- Se observa un escaso porcentaje de oficiales superiores que transmiten un discurso coherente con el Plan Estratégico, lo que se podría traducir en el desconocimiento de los niveles directivos sobre el plan. Como se puede observar en el gráfico N.18
- Se evidencia también un alto grado de desconocimiento sobre los proyectos y cambios que se están llevando en la Institución, de acuerdo al gráfico N. 20.
- Un número reducido de personas conoce con claridad los objetivos del Plan Estratégico, y una cantidad algo mayor conoce ciertamente los objetivos del Plan Estratégico, datos que se reflejan en los gráficos N. 21 y N.24.

### **Sentimiento de identificación del talento humano policial con relación al Plan Estratégico.**

- Con relación a los ámbitos anteriores se evidencia que la mayoría del talento humano de la Policía Nacional se identifica con la misión y visión institucional, como se puede observar en el gráfico N.25.
- Un alto porcentaje considera que cumplir la visión institucional es viable. De igual manera una cantidad similar cree que el trabajo que realiza los lleva alcanzar la visión institucional, de acuerdo al gráfico N.27.
- Se evidencia que la mitad de encuestados se sienten identificados con los objetivos del plan, dato que se puede observar en el gráfico N. 28.
- Entre los atributos consultados sobre el plan un número considerable de encuestados creen que es REAL, VIABLE, COHERENTE, AMBICIOSO, siendo el último el que recibió una calificación algo menor con respecto a los demás, información registrada en el gráfico N. 25
- De igual manera al ser consultados sobre los atributos de la visión del Plan Estratégico, en su mayoría lo califican como VIABLE, REAL, COHERENTE y AMBICIOSO, mostrando como un grado menos al valor de ambicioso, como se puede observar en el gráfico N. 30.

#### **4.4.2 Conclusiones cualitativas**

##### **Comunicación realizada del Plan Estratégico de la Policía Nacional, evaluación de las herramientas y canales de comunicación existentes.**

En este ámbito, los entrevistados coinciden en cierta medida en que la comunicación a nivel interno sobre las políticas, objetivos y estrategias del mando institucional no ha sido la más adecuada, reconocen que en algunas ocasiones los servidores policiales desconocen el Plan Estratégico. Además se han desarrollado mecanismos de control que son un poco más coercitivos para tratar de que los servidores se alineen a los nuevos cambios.

El señor Comandante General reconoce que el talento humano cumple con ciertas normas y políticas de manera intrínseca por la propia formación y estructura de la institución, desde los altos grados hacia los de menor jerarquía y que ciertamente, muy pocos conocen y entienden lo que busca el Plan, puesto que la cultura interna ha determinado que se orienten al cumplimiento de disposiciones, normas y reglamentos.

Mientras que el jefe de estado Mayor reconoce que son pocos quienes conocen el Plan Estratégico, principalmente los responsables del manejo operativo de las unidades y servicios de la Institución. Los entrevistados comparten en que el desconocimiento del Plan Estratégico en ocasiones ha sido la causa de que el talento humano cometa errores en sus procedimientos, mientras otros no comprenden el compromiso que la institución demanda de sus actuaciones.

### **Posicionamiento del Plan Estratégico de la Policía Nacional entre los servidores policiales.**

Sobre este aspecto, todos concuerdan en que no existe un posicionamiento como tal del plan estratégico, partiendo desde que son pocos los servidores policiales que con seguridad conocen y entienden el nuevo direccionamiento estratégico y más aún de las razones de su implementación.

De las entrevistas realizadas, se concluye que como consecuencia de la poca difusión que ha tenido la implementación del nuevo plan estratégico, su posicionamiento no es el que se requiere en un proceso de cambio estratégico como el que se está implementando.

### **Sentimiento de identificación del talento humano policial con relación al Plan Estratégico.**

Reconocen que es importante el compromiso del talento humano para mejorar la productividad y cumplimiento de los objetivos trazados por la Institución, especialmente el Director General de Personal que considera que la convicción



de los policías es fundamental y que para ello se debe fortalecer para que los policías estén comprometidos desde su interiorización.

En este sentido, Darío Ramos considera que lo primero a trabajar es el sentido de pertenencia de los integrantes de una organización pues a través de ello pueden ser más receptivos hacia el cambio y previamente se debe diagnosticar la cultura, contar con información real que sirva de punto de partida para trabajar sobre aquellos vacíos. Considera también que es importante el liderazgo de la organización junto a los reglamentos para hacer el cambio menos impositivo, sino a través de que los servidores policiales conozcan y entiendan la necesidad de cambiar.

El experto entrevistado considera que para alcanzar un sentimiento de identificación óptimo entre los integrantes de una organización se pueden plantear ciclos de ciclos de capacitaciones, conferencias, círculos de calidad entre otras acciones. De igual manera considerar a la Institución desde la gestión sistémica organizacional para entender las interacciones y relaciones internas.

#### **4.5. Resultados e interpretación de encuesta externa.**

##### ÁMBITO DE COMUNICACIÓN

#### **1. ¿A qué se dedica la Policía Nacional?**

Tabla 24. ¿A qué se dedica la Policía Nacional?

Opciones	Total	Porcentaje
Garantizar la seguridad ciudadana.	100	74%
Cuidar de la soberanía del Estado.	9	7%
Cuidar de los bienes públicos.	14	10%
Cuidar de las autoridades	12	9%

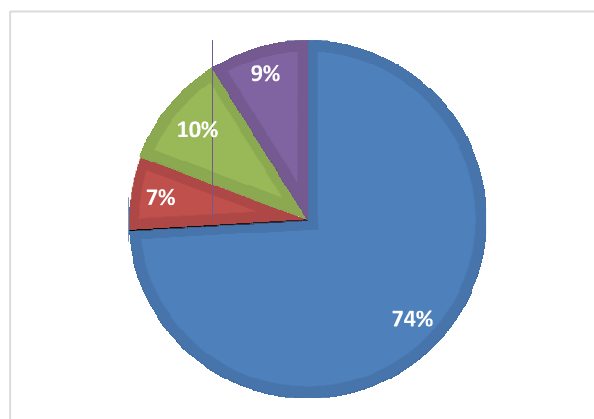


Figura 32. ¿A qué se dedica la Policía Nacional?

**Interpretación:** El 74% de los encuestados considera que una de las funciones de la Policía Nacional es garantizar la seguridad ciudadana.

2. ¿A qué considera usted que hace referencia la misión de la Policía Nacional?

3. Tabla 25. ¿A qué considera usted que hace referencia la misión de la Policía Nacional?

Opciones	Total	Porcentaje
Cuidar de la seguridad social	22	13%
Atender la seguridad ciudadana.	64	38%
Cuidar del orden público.	45	27%
Proteger el libre ejercicio de los derechos de las personas.	38	22%

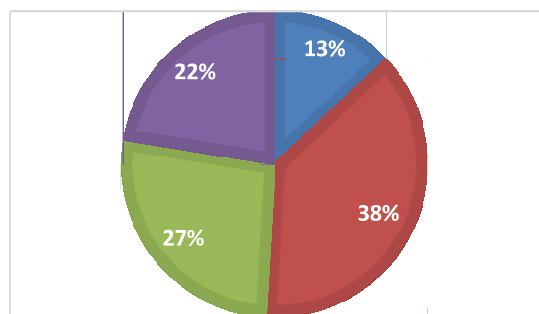


Figura 33. ¿A qué considera usted que hace referencia la misión de la Policía Nacional?

**Interpretación:** En cuanto a los atributos de la misión de la Policía Nacional se encuentra relacionado a atender la seguridad ciudadana seguido por cuidar del orden público con el 38% y 27% de los encuestados respectivamente.

### 3. ¿Cómo ve a futuro a la Policía Nacional?

Tabla 26. ¿Cómo ve a futuro a la Policía Nacional?

Opciones	Total	Porcentaje
Más cercana a la sociedad.	52	25%
Más confiable.	42	21%
Más efectiva.	51	25%
Servicios de calidad.	32	16%
Respeto a los derechos humanos.	26	13%

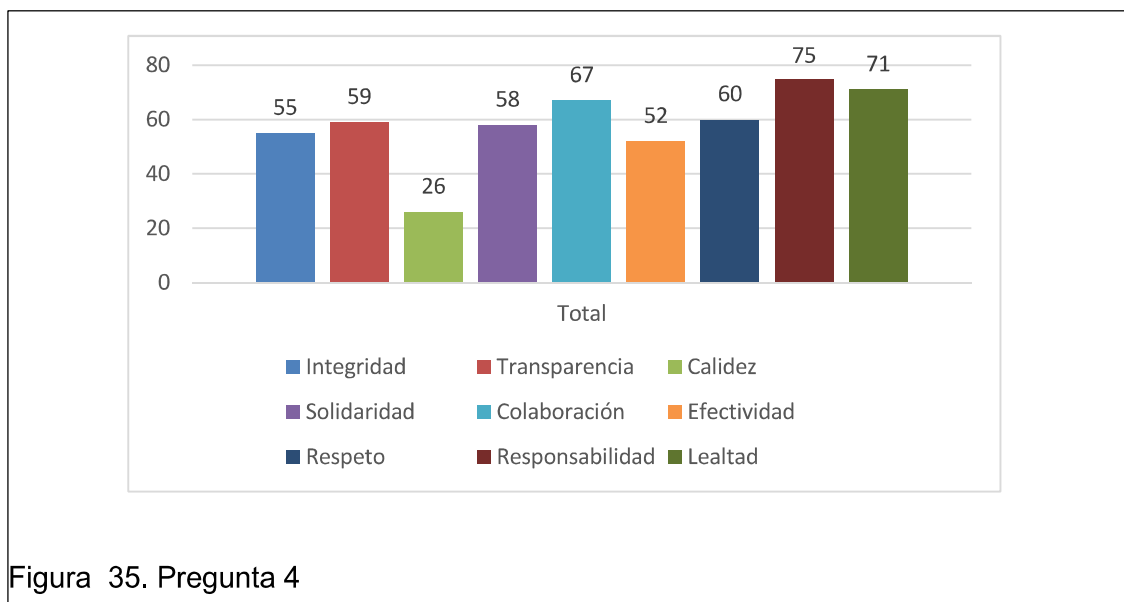


**Interpretación:** En cuanto a la visión Institucional los encuestados ven en un futuro a la institución como más cercana y efectiva con el 25%.

#### 4. ¿Cuáles considera usted que son los valores de la Policía Nacional?

Tabla 27 ¿Cuáles considera usted que son los valores de la Policía Nacional?

Opciones	Total	Porcentaje
Integridad	55	11%
Transparencia	59	11%
Calidez	26	5%
Solidaridad	58	11%
Colaboración	67	13%
Efectividad	52	10%
Respeto	60	11%
Responsabilidad	75	14%
Lealtad	71	14%



**Interpretación:** Sobre los valores institucionales los encuestados consideran que la Policía Nacional que la responsabilidad y el respeto son los valores que más reflejan los servidores policiales.

### 5. ¿Considera que recibe comunicación directa de la Policía Nacional?

Tabla 28. ¿Considera que recibe comunicación directa de la Policía Nacional?

Opciones	Total	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	17	15%
Parcialmente en desacuerdo.	11	10%
No lo sé o no estoy seguro.	18	16%
Parcialmente de acuerdo	29	26%
Completamente de acuerdo	34	31%

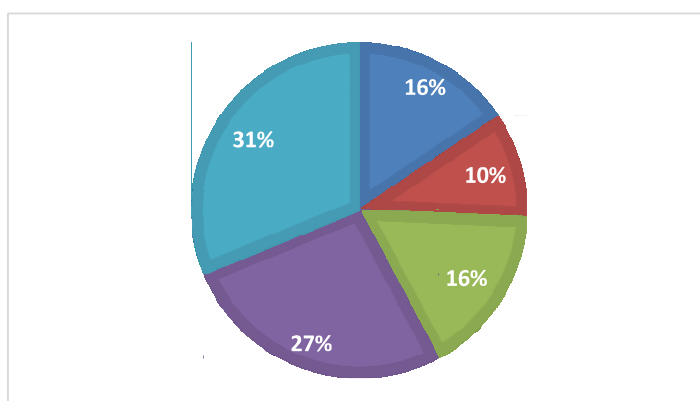


Figura 36. ¿Considera que recibe comunicación directa de la Policía Nacional?

**Interpretación:** Con relación a la comunicación recibida por parte de la Policía Nacional el 31% de los encuestados, se encuentra completamente de acuerdo.

### 6. ¿Considera que recibe información oportuna sobre noticias y novedades de la Policía Nacional?

Tabla 29. ¿Considera que recibe información oportuna sobre noticias y novedades de la Policía Nacional?

Opciones	Total	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	15	14%
Parcialmente en desacuerdo.	15	14%
No lo sé o no estoy seguro.	14	13%
Parcialmente de acuerdo	39	35%
Completamente de acuerdo	27	25%

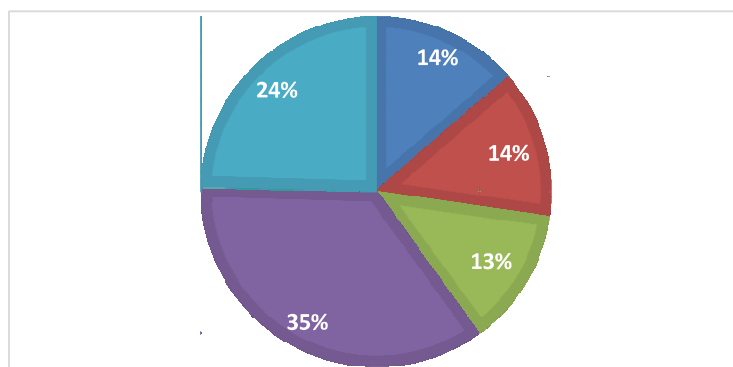


Figura 37. ¿Considera que recibe información oportuna sobre noticias y novedades de la Policía Nacional?

**Interpretación:** Sobre la información recibida el 35% considera parcialmente de acuerdo con la oportunidad al recibirla.

### 7. ¿Considera que recibe información sobre los cambios que se suscitan en la Policía Nacional?

Tabla 30. ¿Considera que recibe información sobre los cambios que se suscitan en la Policía Nacional?

Opciones	Total	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	16	15%
Parcialmente en desacuerdo.	17	15%
No lo sé o no estoy seguro.	17	15%
Parcialmente de acuerdo	37	34%
Completamente de acuerdo	23	21%

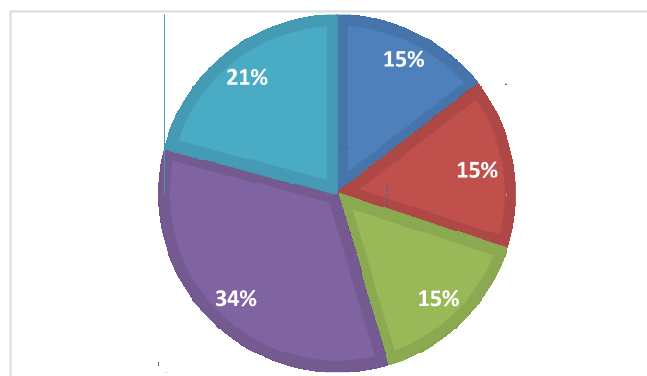


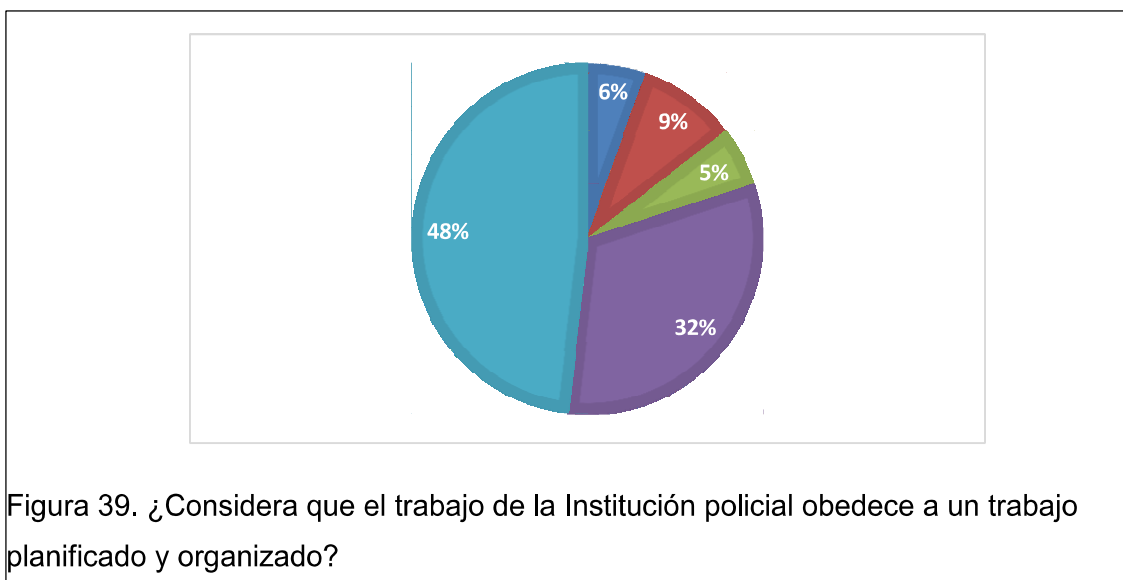
Figura 38. ¿Considera que recibe información sobre los cambios que se suscitan en la Policía Nacional?

**Interpretación:** El 34% de los encuestados se considera parcialmente de acuerdo con la información recibida sobre los cambios en la Policía Nacional.

**8. ¿Considera que el trabajo de la Institución policial obedece a un trabajo planificado y organizado?**

Tabla 31. ¿Considera que el trabajo de la Institución policial obedece a un trabajo planificado y organizado?

Opciones	Total	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	6	5%
Parcialmente en desacuerdo.	10	9%
No lo sé o no estoy seguro.	6	5%
Parcialmente de acuerdo	35	32%
Completamente de acuerdo	53	48%



**Interpretación:** El 48% de los encuestados tiene la percepción de que el trabajo policial está debidamente planificado.

### 9. ¿Cuál es el medio de comunicación por el cual usted ha recibido información de la Policía Nacional?

Tabla 32. ¿Cuál es el medio de comunicación por el cual usted ha recibido información de la Policía Nacional?

Opciones	Total	Porcentaje
Correo electrónico	7	4%
Página web.	19	10%
Redes sociales.	87	44%
Impresos institucionales (revistas, periódicos de la institución)	15	8%
Medios de comunicación (prensa, radio o televisión)	56	29%
Material gráfico (flyers, hojas volantes, afiches, etc.).	4	2%
Directa a través de reuniones o actividades con la institución.	9	5%

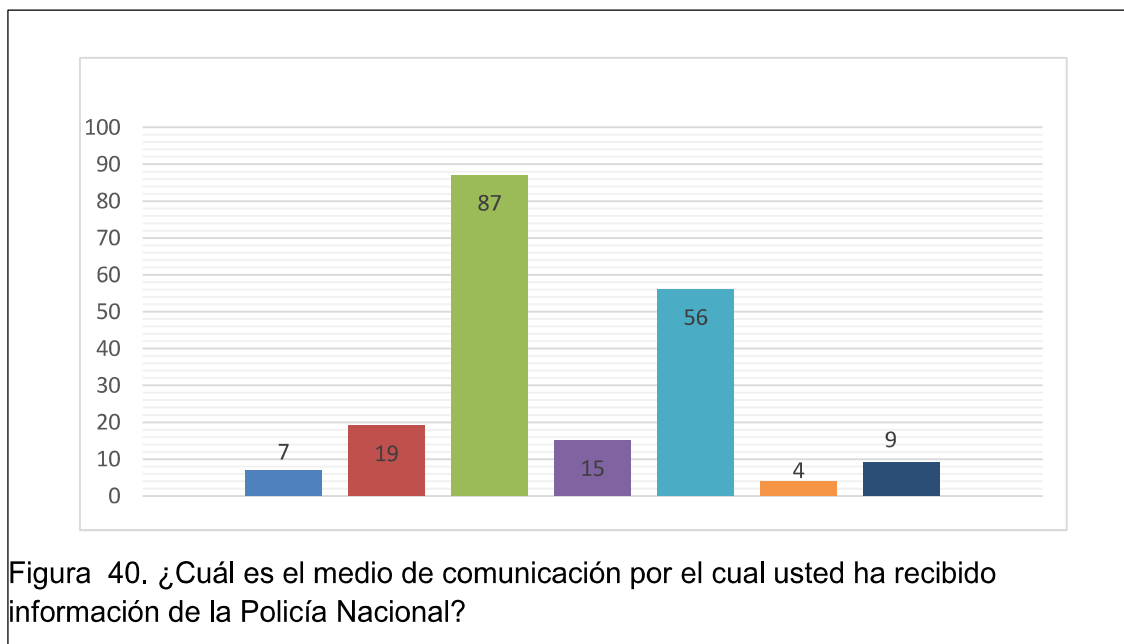


Figura 40. ¿Cuál es el medio de comunicación por el cual usted ha recibido información de la Policía Nacional?

**Interpretación:** Sobre los medios a través de los cuales la comunidad recibe información de la Policía Nacional se encuentran las redes sociales y medios de comunicación con el 44% y 29% respectivamente.



## 10. ¿Cuál considera que sería el medio más eficaz para recibir información?

Tabla 33. ¿Cuál considera que sería el medio más eficaz para recibir información?

Opciones	Total	Porcentaje
Correo electrónico	27	10%
Página web.	25	9%
Redes sociales.	79	30%
Impresos institucionales (revistas, periódicos de la institución)	22	8%
Medios de comunicación (prensa, radio o televisión)	56	21%
Material gráfico (flyers, hojas volantes, afiches, etc.).	20	8%
Directa a través de reuniones o actividades con la institución.	37	14%

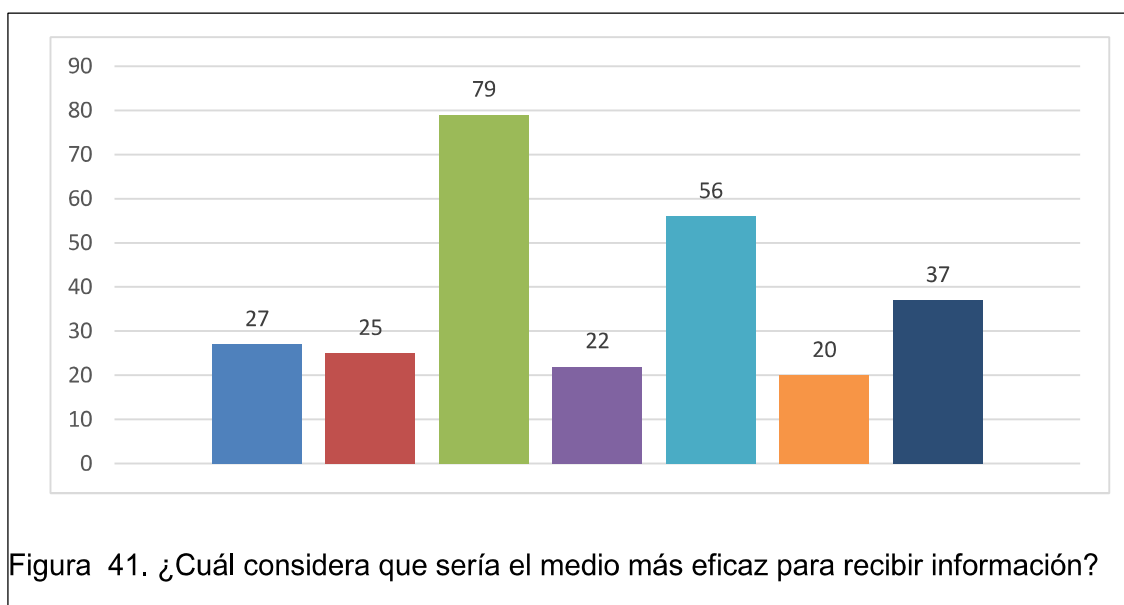


Figura 41. ¿Cuál considera que sería el medio más eficaz para recibir información?

**Interpretación:** En cuanto a los medios o canales que podrían ser más eficaces para recibir información de la Institución el 30% y 21% consideran a las redes sociales y medios de comunicación respectivamente.

## 11. ¿Cuáles son los medios de comunicación que ha usado por lo menos una vez?

Tabla 34. ¿Cuáles son los medios de comunicación que ha usado por lo menos una vez?

11. ¿Cuáles son los medios de comunicación que ha usado por lo menos una vez?	Total	Porcentaje
Correo electrónico	41	14%
Página web.	45	15%
Redes sociales.	59	20%
Impresos institucionales (revistas, periódicos de la institución)	26	9%
Medios de comunicación (prensa, radio o televisión)	80	27%
Material gráfico (flyers, hojas volantes, afiches, etc.).	25	9%
Directa a través de reuniones o actividades con la institución.	18	6%

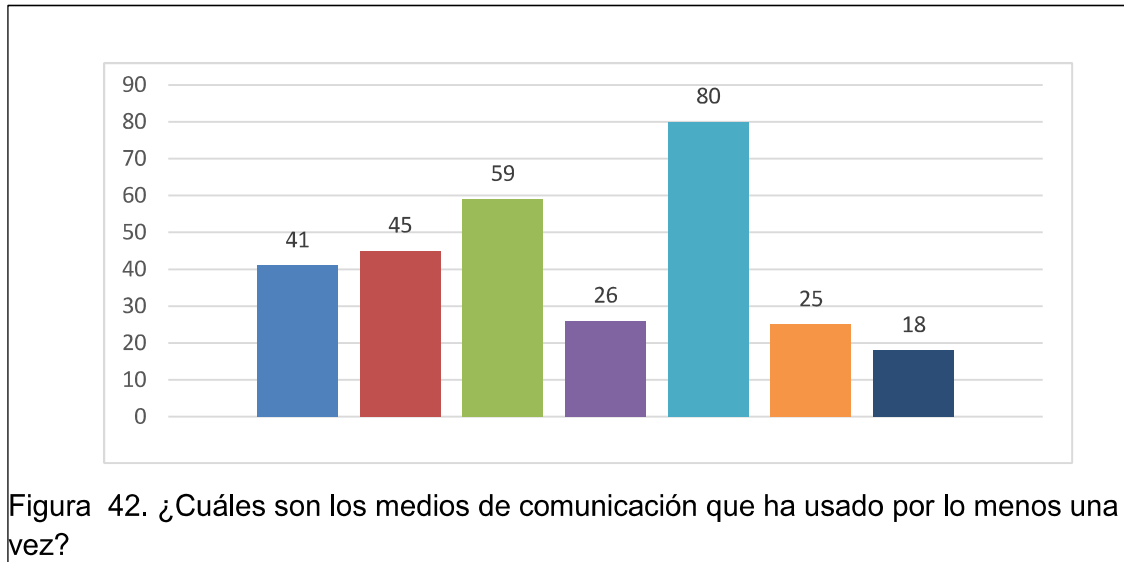


Figura 42. ¿Cuáles son los medios de comunicación que ha usado por lo menos una vez?

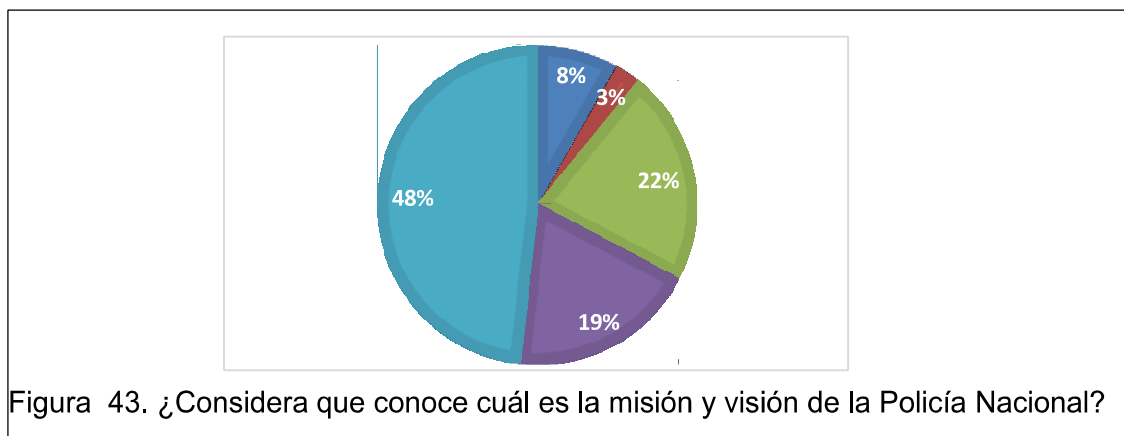
**Interpretación:** Con relación a los medios empleados para recibir información de parte de la Policía Nacional, se encuentran los medios de comunicación y las redes sociales con el 27% y 20% respectivamente.

## POSICIONAMIENTO DEL PLAN EN LOS SERVIDORES POLICIALES

### 12. ¿Considera que conoce cuál es la misión y visión de la Policía Nacional?

Tabla 35. ¿Considera que conoce cuál es la misión y visión de la Policía Nacional?

Opciones	Total	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	9	8%
Parcialmente en desacuerdo.	3	3%
No lo sé o no estoy seguro.	24	22%
Parcialmente de acuerdo	21	19%
Completamente de acuerdo	53	48%



**Interpretación:** El 48% de los encuestados considera saber cuál es la misión y visión de la Policía Nacional, sin embargo, existe un alto porcentaje que no se encuentra seguro.

### 13. ¿Considera que los mensajes que emite directamente la Policía Nacional son coherentes con la realidad?

Tabla 36. ¿Considera que los mensajes que emite directamente la Policía Nacional son coherentes con la realidad?

Opciones	Total	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	5	5%
Parcialmente en desacuerdo.	10	9%
No lo sé o no estoy seguro.	12	11%
Parcialmente de acuerdo	35	32%
Completamente de acuerdo	48	44%

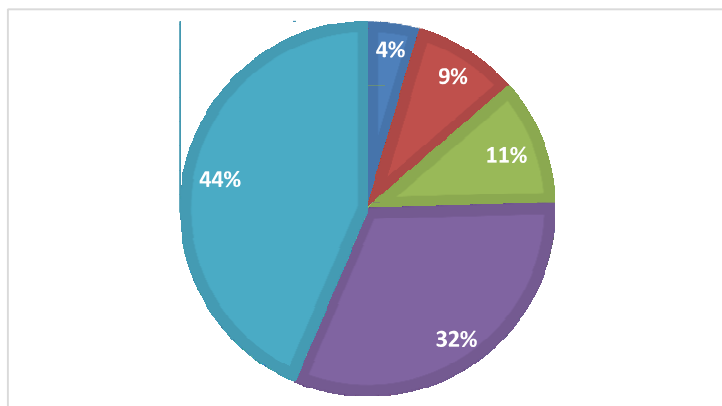


Figura 44. ¿Considera que los mensajes que emite directamente la Policía Nacional son coherentes con la realidad?

**Interpretación:** El 44% de las personas considera que los mensajes recibidos de parte de la Institución son coherentes con la realidad.

#### 14. ¿Considera que todos los servidores policiales conocen su rol?

Tabla 37 ¿Considera que todos los servidores policiales conocen su rol?

Opciones	Total	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	12	11%
Parcialmente en desacuerdo.	15	14%
No lo sé o no estoy seguro.	17	15%
Parcialmente de acuerdo	36	33%
Completamente de acuerdo	3	27%

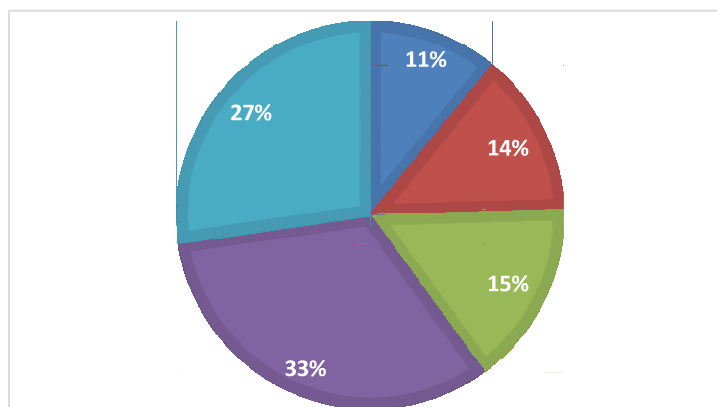


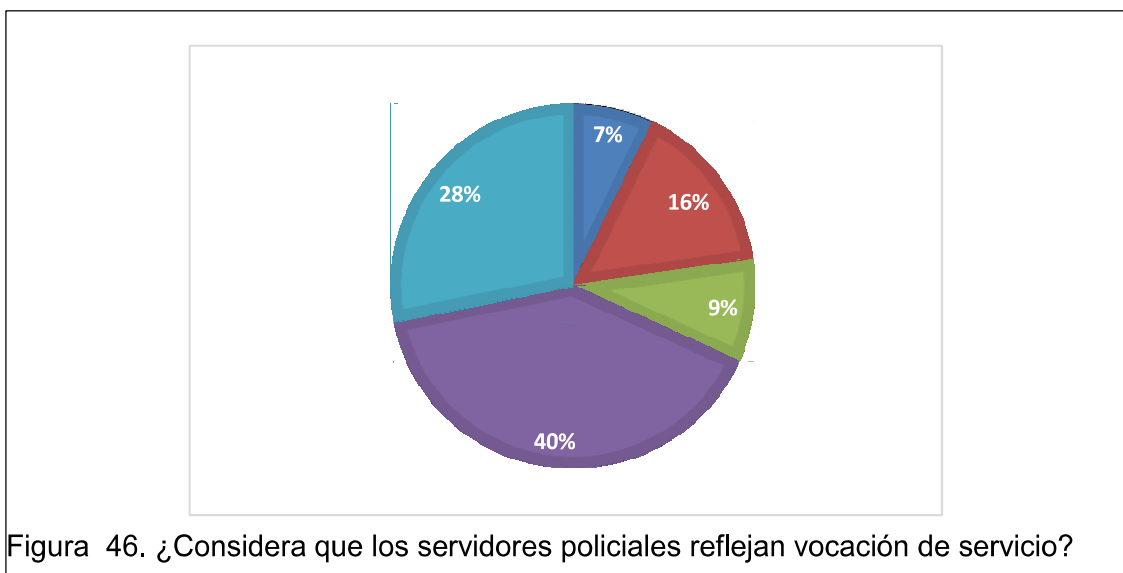
Figura 45. ¿Considera que todos los servidores policiales conocen su rol?

**Interpretación:** El 33% está parcialmente de acuerdo en que los servidores policiales conocen su rol.

**15. ¿Considera que los servidores policiales reflejan vocación de servicio?**

Tabla 38 ¿Considera que los servidores policiales reflejan vocación de servicio?

Opciones	Total	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	8	7%
Parcialmente en desacuerdo.	17	15%
No lo sé o no estoy seguro.	10	9%
Parcialmente de acuerdo	44	40%
Completamente de acuerdo	31	28%

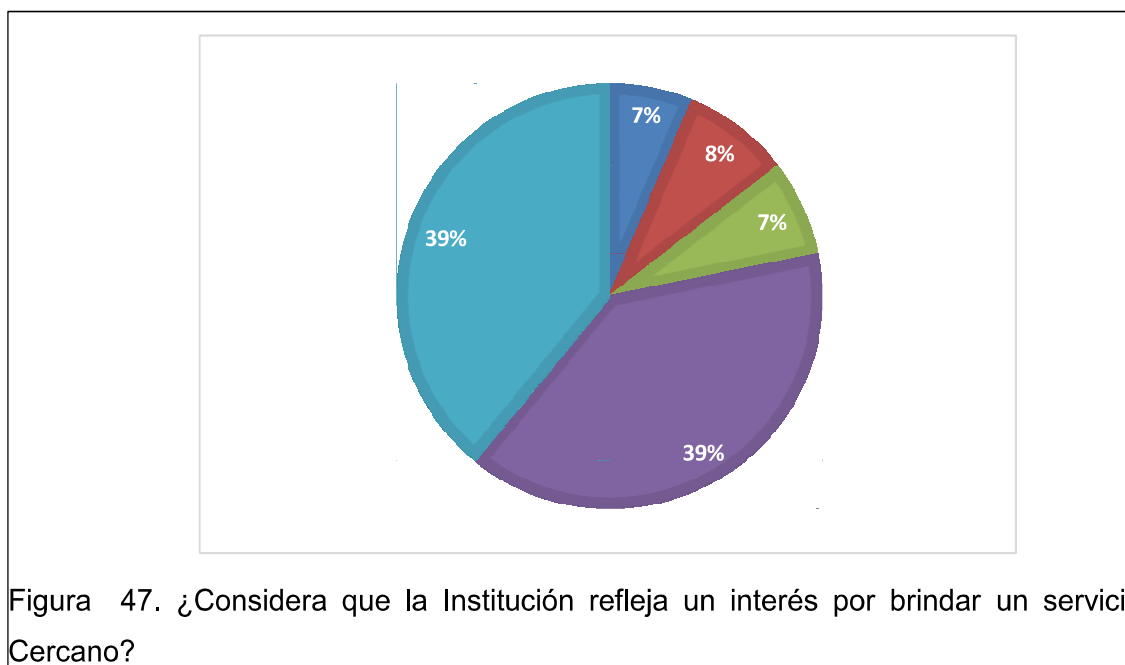


**Interpretación:** Con relación a la vocación de servicio el 40% se considera parcialmente de acuerdo.

## 16. ¿Considera que la Institución refleja un interés por brindar un servicio Cercano?

Tabla 39. ¿Considera que la Institución refleja un interés por brindar un servicio Cercano?

Opciones	Total	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	7	6%
Parcialmente en desacuerdo.	9	8%
No lo sé o no estoy seguro.	8	7%
Parcialmente de acuerdo	43	39%
Completamente de acuerdo	43	39%



**Interpretación:** El 39% de los encuestados consideran completa y parcialmente de acuerdo en que la Policía Nacional refleja un interés por brindar un servicio cercano.

**.17. ¿Considera que la Policía Nacional se encuentra alineada a los objetivos gubernamentales?**

Tabla 40. ¿Considera que la Policía Nacional se encuentra alineada a los objetivos gubernamentales?

Opciones	Total	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	4	4%
Parcialmente en desacuerdo.	7	6%
No lo sé o no estoy seguro.	23	21%
Parcialmente de acuerdo	34	31%
Completamente de acuerdo	42	38%

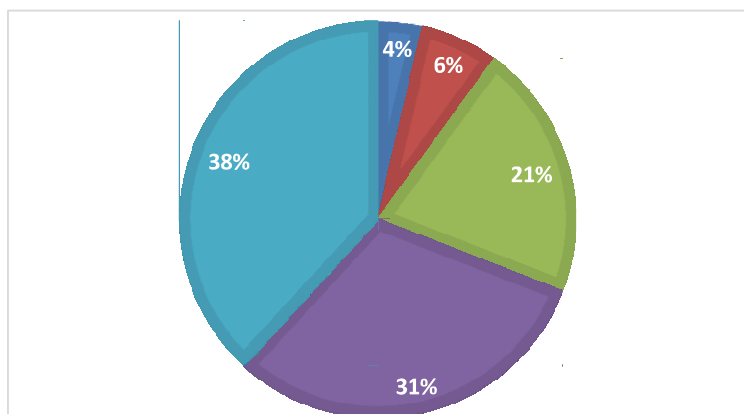


Figura 48. ¿Considera que la Policía Nacional se encuentra alineada a los objetivos gubernamentales?

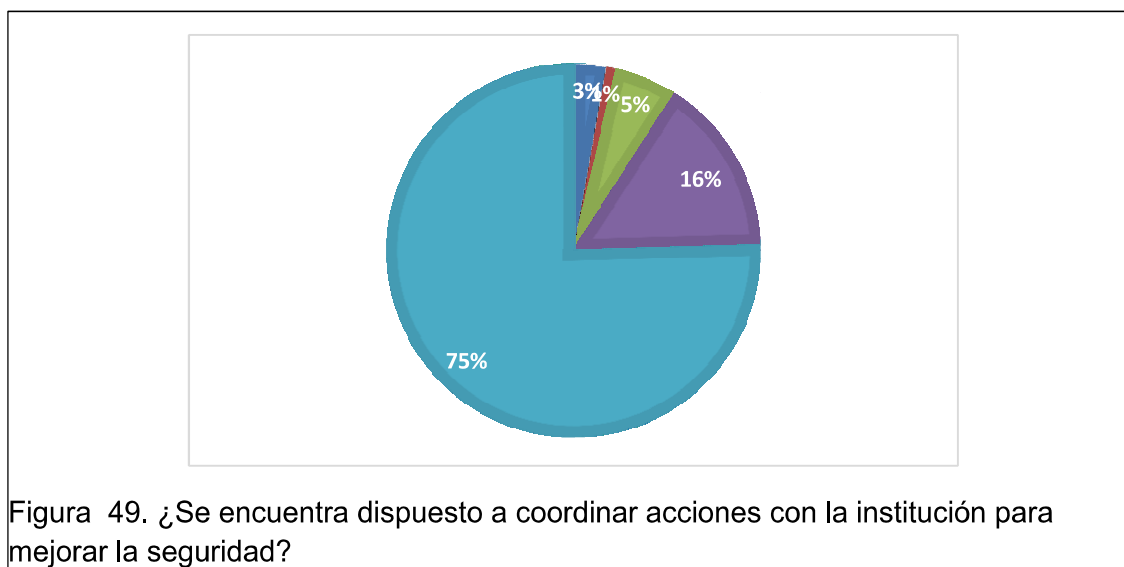
**Interpretación:** El 38% considera que la Policía Nacional se encuentra alineada a los objetivos gubernamentales.

IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVIDORES POLICIALES CON EL PLAN ESTRATÉGICO

**18. ¿Se encuentra dispuesto a coordinar acciones con la institución para mejorar la seguridad?**

Tabla 41 ¿Se encuentra dispuesto a coordinar acciones con la institución para mejorar la seguridad?

Opciones	Total	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	3	3%
Parcialmente en desacuerdo.	1	1%
No lo sé o no estoy seguro.	6	5%
Parcialmente de acuerdo	17	15%
Completamente de acuerdo	83	75%



**Interpretación:** Sobre la predisposición para trabajar conjuntamente con la Policía Nacional para mejorar la seguridad ciudadana.

**19. ¿Considera que el trabajo que realiza la Policía Nacional se orienta a fortalecer la Integración con la comunidad?**

Tabla 42 ¿Considera que el trabajo que realiza la Policía Nacional se orienta a fortalecer la Integración con la comunidad?

Opciones	Total	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	5	5%
Parcialmente en desacuerdo.	11	10%
No lo sé o no estoy seguro.	4	4%
Parcialmente de acuerdo	34	31%
Completamente de acuerdo	56	51%



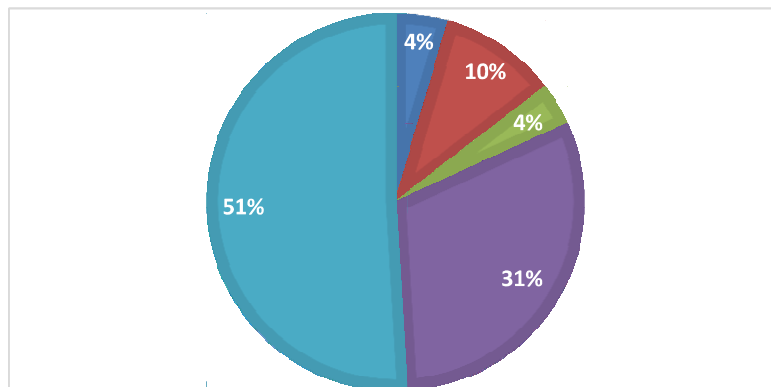


Figura 50. ¿Considera que el trabajo que realiza la Policía Nacional se orienta a fortalecer la Integración con la comunidad?

**Interpretación:** En cuanto al trabajo realizado por la Institución, el 51% considera que se realizan acciones para fortalecer la integración con la comunidad.

## 20. ¿Considera que la Policía Nacional está emprendiendo acciones para mejorar su servicio?

Tabla 43 ¿Considera que la Policía Nacional está emprendiendo acciones para mejorar su servicio?

Opciones	Total	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	5	5%
Parcialmente en desacuerdo.	4	4%
No lo sé o no estoy seguro.	4	4%
Parcialmente de acuerdo	29	26%
Completamente de acuerdo	68	62%

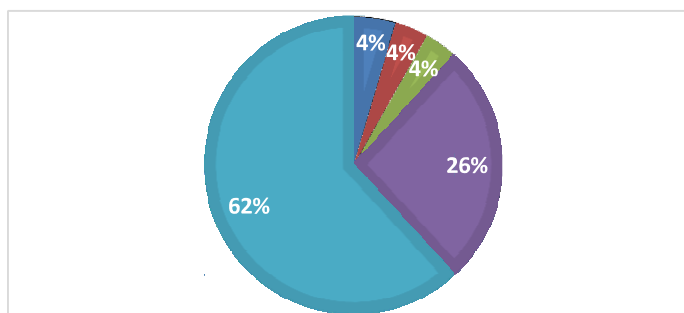


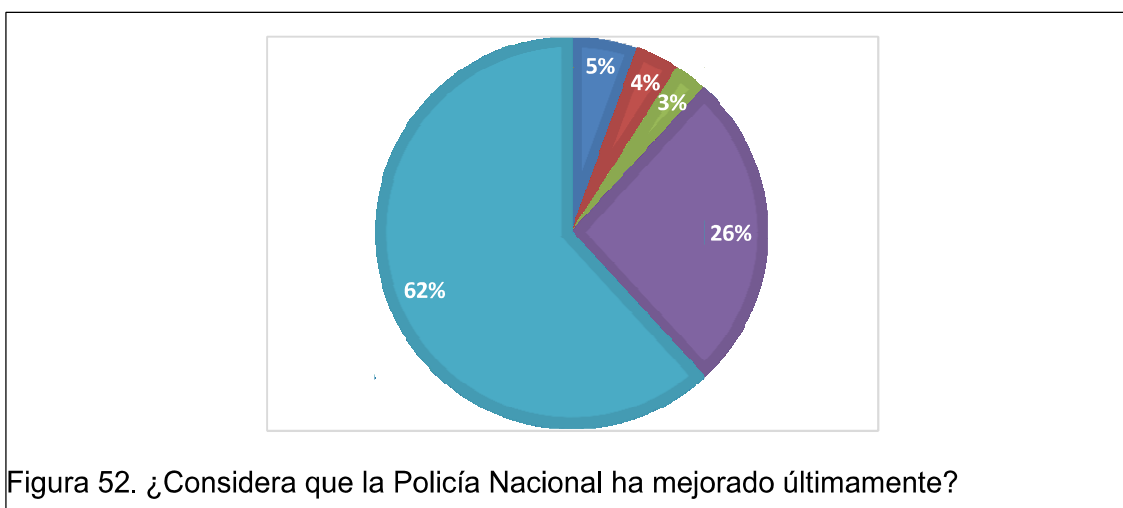
Figura 51. ¿Considera que la Policía Nacional está emprendiendo acciones para mejorar su servicio?

**Interpretación:** El 62% de los encuestados está completamente de acuerdo con las acciones realizadas para mejorar el servicio hacia la comunidad.

## 21. ¿Considera que la Policía Nacional ha mejorado últimamente?

Tabla 44 ¿Considera que la Policía Nacional ha mejorado últimamente?

Opciones	Total	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	6	5%
Parcialmente en desacuerdo.	4	4%
No lo sé o no estoy seguro.	3	3%
Parcialmente de acuerdo	29	26%
Completamente de acuerdo	68	62%



**Interpretación:** El 62% se encuentra completamente de acuerdo en que la Policía Nacional ha mejorado últimamente.

## 22. ¿Confía usted en la Policía Nacional?

Tabla 45 ¿Confía usted en la Policía Nacional?

Opciones	Total	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	7	6%
Parcialmente en desacuerdo.	7	6%
No lo sé o no estoy seguro.	5	5%
Parcialmente de acuerdo	30	27%
Completamente de acuerdo	61	55%

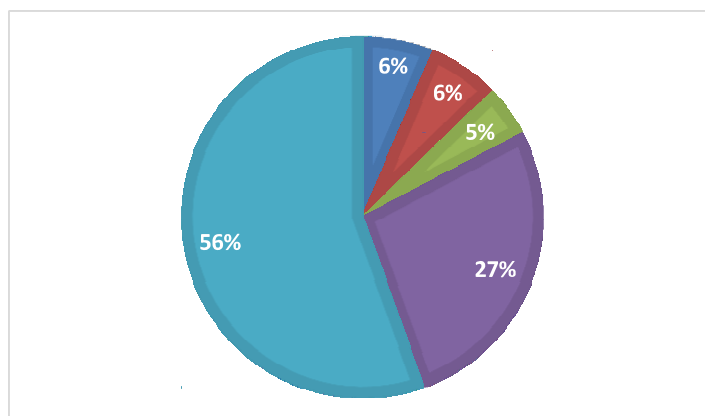


Figura 53. ¿Confía usted en la Policía Nacional?

**Interpretación:** Sobre la confianza ciudadana hacia la Institución, el 55 % de encuestados se encuentra completamente de acuerdo.

#### 4.5.1. Conclusiones cuantitativas

##### Comunicación realizada hacia la comunidad.

En términos generales los resultados obtenidos en el sondeo de opinión, se refleja un nivel alto de conocimiento de la misión, visión y funciones de la Policía Nacional.

Sobre la visión, los encuestados tienen la percepción que a futuro la Institución será más cercana como se puede observar en el gráfico No. 33

Sobre la información que la comunidad recibe de forma directa y oportuna, existe una mayoría que se encuentra completamente de acuerdo, sin embargo el porcentaje es relativamente bajo de acuerdo a los gráficos No. 35 y No. 36. En cuanto a los cambios que se suscitan dentro de la Institución la comunidad se encuentra parcialmente de acuerdo con la información recibida como se evidencia en el gráfico No. 37.

El público encuestado considera que el trabajo de la Policía Nacional obedece a una planificación de acuerdo al gráfico No. 38

Sobre los medios o herramientas a través de los cuales reciben información y a los que consideran eficaces para recibir información se encuentran los medios de comunicación y las redes sociales, como se puede observar en los gráficos No. 39, 40 y 41.

### **Posicionamiento del Plan de comunicación.**

Se evidencia un alto grado de coherencia entre los mensajes recibidos de parte de la Institución con la realidad percibida por los encuestados, de acuerdo a los datos reflejados en el gráfico No. 43.

Sobre el rol de los servidores policiales, la comunidad se considera parcialmente de acuerdo en el grado de conocimiento por parte del personal policial, lo que se evidencia en el gráfico No. 44. Este aspecto coincide con los datos reflejados en la evaluación realizada a la vocación de servicio del talento humano de la institución donde la mayoría de los encuestados se muestra parcialmente de acuerdo, como se muestra en el gráfico No. 45.

En cuanto al interés de la institución por brindar un servicio cercano a la comunidad, los encuestados se muestran parcial y totalmente de acuerdo, como se observa en el gráfico No. 46.

Los encuestados consideran mayoritariamente que la Policía Nacional se encuentra alineada con los objetivos gubernamentales de acuerdo a los datos reflejados en el gráfico No. 47.

### **Identificación del personal policial con el plan estratégico**

El 75% de los encuestados se encuentra predispuesto a trabajar conjuntamente con la institución para mejorar la seguridad ciudadana, de acuerdo al gráfico No. 48.

Sobre el interés que de la Institución por fortalecer la integración con la comunidad el 51% se encuentra completamente de acuerdo, tal como se evidencia en los datos del gráfico No. 49.

La evaluación realizada al servicio entregado por la Policía Nacional, el 62% se encuentra totalmente de acuerdo en que se han emprendido acciones para mejorar, como se observa en el gráfico No. 50.

El 62% de los encuestados considera que la Policía Nacional ha mejorado últimamente, de acuerdo al gráfico No. 51.

Sobre el nivel de confianza de la comunidad hacia la Institución el 55% se encuentra totalmente de acuerdo, como se lo puede observar en el gráfico No. 52.

## CAPÍTULO 5. CONSTRUYENDO UN CAMINO

Diseño de un plan de comunicación interna y externa, para apoyar la gestión de la visión y objetivos estratégicos de la Institución.

Sobre la base de los resultados obtenidos en los instrumentos de investigación de la unidad precedente, a continuación se planteará un plan de comunicación interno y externo aplicable a la realidad de la Policía Nacional. Dicho plan se orienta a apoyar la gestión del Plan Estratégico para lograr su cumplimiento, especialmente la visión planteada de llegar a ser “la institución más confiable y efectiva en servicios de seguridad ciudadana”.

### 5.1 Diagnóstico Interno.

#### 5.1.1 Matriz Causa- Efecto

CAUSA	PROBLEMA	EFEECTO	SOLUCIÓN
Comunicación insuficiente sobre la gestión del mando institucional y temas relacionados a la dirección de la institución.	Personal insatisfecho con la información recibida sobre las actividades del mando, políticas, objetivos, proyectos y cambios que se suscitan en la institución.	Personal inseguro y presencia de rumores	Desarrollo de espacios de información e integración.
Desconocimiento del Plan Estratégico	Falta de integración del personal policial	Bajo sentido de pertenencia, escepticismo en lograr el cumplimiento de la visión a pesar de compartir con los objetivos.	Incrementar la difusión del plan estratégico.
Desconocimiento de normativas, valores, principios, políticas y objetivos	Poco personal alineado	Errores laborales y consecuencias negativas para la imagen institucional.	Fortalecer el conocimiento e interiorización de la cultura interna y objetivos institucionales.
Falta de coherencia en los mensajes de los públicos internos.	Desconexión entre el nivel directivo y personal policial	Percepciones totalmente distintas entre el personal y nivel directivo.	Mejorar la alineación de públicos internos hacia el plan institucional.

### 5.1.2. Matriz Foda

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la confianza ciudadana</li> <li>• Permanencia de la institución y ausencia de competencia en seguridad ciudadana.</li> <li>• Alto nivel de cumplimiento de disposiciones debido al sistema disciplinario.</li> <li>• Mejoría en la confianza ciudadana de acuerdo a sondeos realizados.</li> <li>• Fortalecimiento y apoyo gubernamental a la seguridad ciudadana.</li> <li>• Implementación reciente del Plan Estratégico de la Policía Nacional y vigencia hasta el 2017.</li> </ul>	<p><b>Debilidades.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasos canales de comunicación ascendentes.</li> <li>• Bajo posicionamiento de la identidad institucional entre los servidores policiales</li> <li>• Bajo dimensionamiento del aporte de la comunicación a la consecución de los objetivos institucionales.</li> <li>• Falta de consolidación de la Dirección de Comunicación Estratégica.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo modelo de gestión que permite mayor cobertura e integración con la comunidad.</li> <li>• Alineación al Plan Nacional del Buen Vivir.</li> <li>• Implementación y ejecución de sistema de transparencia, integridad policial y confianza ciudadana.</li> <li>• Alto grado de notoriedad en los medios de comunicación, con</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de rechazo de la comunidad a las malas actuaciones policiales.</li> <li>• Posible aprobación de proyecto del Código Orgánico de Entidades de Seguridad.</li> <li>• Proyectos de ley que buscan transferir ciertas competencias de la policía Nacional, similar a lo ya sucedido por las competencias de tránsito y migración.</li> <li>• Posible modificación y aprobación</li> </ul>

relación a las actividades.	<p>de reformas a la ley de seguridad social, actualmente existen proyectos en la Asamblea Nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de un sistema de comunicación efectivo para el elevado nivel de descentralización de la institución.</li> </ul>
-----------------------------	---

### 5.1.3. Matriz de públicos internos

No.	Públicos	Descripción
1	Oficiales Generales	Máximo nivel directivo
2	Oficiales de la Escuela de Estado Mayor	Futuros comandantes de las unidades o servicios policiales, responsables en su gran mayoría de la gestión operativa de la Policía Nacional.
3	Oficiales subalternos de la Escuela de Especialización.	Jefes operativos de las diferentes unidades operativas, representan los mandos medios de la policía Nacional
4	Personal policial en general	Todos los servidores policiales en servicio activo
5	Aspirantes a oficiales y policías	Personal en proceso de formación.

### 5.1.4. Objetivos

#### Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación interna que brinde soporte al cumplimiento de la visión y objetivos estratégicos de la Policía Nacional dentro de un año.

#### Objetivos específicos.

1. Dar a conocer la importancia del Plan de Estratégico a los servidores policiales en un trimestre.
2. Implicar al público interno en la participación de los objetivos estratégicos de la Institución, durante un trimestre.
3. Persuadir a los servidores policiales hacia la misión, visión y objetivos institucionales dentro de tres meses.



Eje del Plan.

**"Súmate al Plan"**

Justificación:

Se busca motivar al conocimiento y participación del plan estratégico de la Policía Nacional entre los servidores policiales.

**5.1.5. Matriz estratégica.**

<b>Objetivo 1. Dar a conocer la importancia del Plan de Estratégico a los servidores policiales el primer trimestre.</b>			
<b>Público</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Acciones</b>
Oficiales Generales, Comandantes de Zonas y Subzonas, Oficiales subalternos de la Escuela de Especialización, Personal policial en general y Aspirantes a Oficiales y policías.	E1. Realizar la difusión del Plan Estratégico	T1. Organizar un evento de socialización "Conoce tu rol y Súmate". 1 evento por cada zona liderada por el sr. Cndt. General o delegado del mando.	A1. Diseño de afiches para la publicación en las unidades de cada ciudad (anexo 2)
			A2. Exposición del mando
			A3. Diseño y entrega de trípticos. (anexo 3)
Comandantes de Zonas y	E2. Informar e integrar al personal policial de	T2. Capacitación sobre el Plan Estratégico	A1. Coordinación con la Dirección de Educación de la Policía.
			A2. Diseño del módulo virtual de capacitación sobre el Plan Estratégico, objetivos, estrategias y acciones para alcanzarlo (anexo 4)
Comandantes de Zonas y	E2. Informar e integrar al personal policial de	T1. Realizar la difusión periódica a través de las	A1. Realizar notas informativas para Periódico "Polinoticias" (Mensualmente)

Subzonas, Oficiales subalternos de la Escuela de Especialización, Personal policial en general	manera continua.	herramientas existentes (Periódico interno, Buzón de Mensajes, carteleras, boletín digital)	<p>(anexo 5)</p> <p>A2. Realización de notas informativas para las Carteleras de las diferentes unidades (semanalmente). (anexo 6)</p> <p>A3. Difusión a través de Buzón electrónico de mensajes (semanalmente) (anexo 7)</p> <p>A4. Difusión de boletines vía correo electrónico (quincenal). (anexo 8)</p> <p>A1. Disposición escrita vía telegrama a las diferentes unidades.</p> <p>A2. Coordinación de lugar y temas a tratar.</p> <p>A3. Diseño e impresión de roll ups (anexo 9)</p> <p>A4. Impresión de carpetas para la capacitación. (anexo 10)</p> <p>A5. Organización de la capacitación.</p> <p>A6. Implementar directiva de trabajo, supervisión y control de las actividades realizadas por los responsables de comunicación</p> <p>A1. Coordinación con la Dirección de Telecomunicaciones.</p> <p>A2. Desarrollo del sistema y diseño visual. (anexo 11)</p> <p>A3. Difusión previa sobre la implementación y socialización (notas informativas en: "Polinoticias", correo electrónico, redes sociales). (anexo 12)</p>
Responsables de comunicación de los diferentes niveles de desconcentración.	E3. Optimizar los canales de comunicación interna	T1. Capacitación y coordinación con los responsables de comunicación de las diferentes Subzonas y dependencias policiales. "Súmate a la red"	
Responsables de comunicación de los diferentes niveles de desconcentración, Comandantes de zonas, subzonas y personal policial	E4. Implementar herramientas de comunicación e integración a los servidores policiales	T1. Implementar la intranet. "Súmate a la Institución"	

en general.		T2. Reuniones informativas "Súmate en equipo" con los comandantes o jefes de unidades.  Las reuniones informativas se desarrollaran semanalmente, donde los directivos de las diferentes unidades o servicios informarán a sus servidores policiales sobre las políticas, objetivos y avances obtenidos en cumplimiento del plan	A4. Organización de videoconferencia con las unidades policiales. (envío de disposición vía telegrama)
			A5. Publicación de información en el sistema.
			A1. Disposición del Mando Institucional.
			A2. Elaboración de una directiva con las políticas, objetivos y pasos a cumplir.
			A3. Recopilación y canalización de inquietudes, mediante informe. Las inquietudes serán recolectadas y consolidadas por los asesores de comunicación de la subzona, aquellas inquietudes que no puedan ser solventadas por los comandantes deberán ser canalizadas a la dirección de comunicación.

<b>2. Implicar al público interno en la participación de los objetivos estratégicos de la Institución, durante un trimestre</b>			
<b>Público</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Acciones</b>
Responsables de comunicación de los diferentes niveles de desconcentración, Comandantes de zonas, subzonas y personal policial en general.	E1. Desarrollar espacios de conversación e integración para facilitar el entendimiento del plan	T1. Realizar reuniones sistemáticas de conversación con el mando.	A1. Implementar una directiva de trabajo, supervisión y control, con un formato preestablecido para realización de las reuniones.
			A2. Recopilación de inquietudes y sugerencias.
			A3. Diseño, elaboración y entrega de Flyers. (anexo 13)

<p>Oficiales Generales, Comandantes de Zonas y Subzonas, Oficiales superiores de la escuela de Estado Mayor, Oficiales subalternos de la Escuela de Especialización, Personal policial en general</p>	<p>E2. Fortalecimiento del liderazgo del mando Institucional</p>	<p>T1. Capacitación para el mejoramiento en habilidades directivas. "Sumate al liderazgo"</p>	<p>T2. Implementar sesiones de dialogo entre mando institucional y servidores policiales.</p>	<p>A1. Diseño e impresión de invitaciones. (anexo 14)  A2. Diseño e impresión de roll ups. (anexo 15)  A3. Capacitación en liderazgo y modelos de gestión; escucha empática y comunicación asertiva.  A4. Difusión de la gestión, a través de: redes sociales, boletines electrónicos (semanales), periódico mensual Polinoticias, carteleras y correos electrónicos  A1. Elaboración de Directiva y programa de las sesiones.  A2. Diseño e impresión de flyers. (anexo 16)  A1. Difusión previa mediante notas informativas a través de correos electrónicos, Polinoticias, videoconferencias. (anexo 17)  A2. Diseño y colocación de gigantografías. (anexo 18)  A3. Organización de seminario para mejorar las habilidades comunicativas.  A4. Organización de seminario de Capacitación y concienciación sobre el trabajo en equipo.  A5. Seminario de motivación a la participación del Plan Estratégico de la Policía Nacional.</p>
<p>Responsables de comunicación de los diferentes niveles de desconcentración y Personal policial en general.</p>	<p>E3. Fortalecer las habilidades comunicativas de los servidores policiales</p>	<p>T1. Seminarios SÚMATE (trimestral) para la mejora de las habilidades comunicativas, capacitación y motivación a la participación del plan</p>		

3. Persuadir a los servidores policiales hacia la misión, visión y objetivos institucionales dentro de tres meses.			
Público	Estrategias	Tácticas	Acciones
Responsables de comunicación de los diferentes niveles de desconcentración y Personal policial en general.	E1. Motivar al personal policial a involucrarse con el desarrollo de la Institución a través de la interiorización del plan estratégico	T1. Reorientación del Concurso buenas practicas policiales de acuerdo a los objetivos planteados en el Plan estratégico.	<p>A1. Difusión previa mediante notas informativas a través de correos electrónicos, Polinoticias, videoconferencias. (anexo 19)</p> <p>A2. Creación de un sitio web y/o blog con información actualizada. (anexo 20)</p> <p>A3. Coordinación con el comité de BPP para el replanteamiento de los parámetros del concurso.</p> <p>A4. Evento de lanzamiento.</p> <p>A5. Difusión de información de las fases del concurso (Polinoticias, boletín digital): Presentación y selección de proyectos (anexo 21) Evaluación trimestral Selección de finalistas</p> <p>A6. Diseño e impresión de Afiches (anexo 22)</p> <p>A7. Diseño e impresión de colgantes (anexo 23)</p> <p>A8. Organización de Evento de premiación, entrega de reconocimientos e incentivos.</p> <p>A9. Difusión de ganadores y Publicación de libro anual de memorias del concurso (anexo 24)</p> <p>A10. Publicación en la página web de libro en versión digital. (anexo 25)</p> <p>A11. Difusión de publicación de libro a través de Polinoticias, intranet y redes sociales (anexo 26)</p> <p>A1. Diseño e impresión de publicidad en buses de la Institución. (anexo 27)</p>
		T2. Campaña Informativa para persuadir hacia la filosofía	

		institucional del Plan.	<p>A2. Diseño e impresión de afiches. (anexo 28)</p> <p>A3. Elaboración y entrega de material promocional (llaveros, esteros, USB). (anexo 29)</p> <p>A4. Producción y difusión de video Institucional, a través de Intranet y YouTube. (anexo 30)</p> <p>A5. Evento Interno de lanzamiento por provincia.</p> <p>A6. Desarrollo de Aplicación móvil y espacio web de información. (anexo 31)</p> <p>A7. Concurso interno de conocimiento por equipos a nivel provincial.</p> <p>A8. Concurso interno de conocimiento a Nivel Nacional.</p> <p>A9. Evento de cierre y premiación a los ganadores.</p>
Responsables de comunicación de los diferentes niveles de desconcentración y Personal policial en general.	E2. Enaltecer las buenas actuaciones policiales para motivar al personal hacia un cambio positivo.	T1. Desarrollar Programa de reconocimientos e incentivos Programa "Súmate a la mejor policía" reconocerá las actuaciones policiales más relevantes que estén alineadas al Plan Estratégico.	<p>A1. Difusión y promoción previa del concurso a través de notas informativas redes sociales, página web, correos electrónicos, Polinoticias, boletín quincenal (anexo 32)</p> <p>A2. Difusión continua a través de las diferentes etapas: Evaluación y selección de mejores actuaciones provinciales</p> <p>A3. Reconocimiento a las mejores actuaciones provinciales.</p> <p>A4. Evento de selección y premiación de las mejores actuaciones.</p> <p>A5. Registro y publicación en un anuario de la "Excelencia Policial". (anexo 33)</p>

### 5.1.6 Matriz de evaluación

Objetivo	Táctica	Tipo de objetivo	Nivel de evaluación	Mecanismo de evaluación	Indicadores
<p>1. Dar a conocer la importancia del Plan de Estratégico a los servidores policiales el primer trimestre.</p>	<p>T1. Organizar un evento de socialización "Conoce tu rol y Súmate". 1 evento por cada zona liderada por el sr. Cmdt. General o delegado del mando.</p>	<p>INFORMATIVO</p>	<p>BÁSICO</p>	<p>Impacto positivo y negativo de la información recibida</p>	<p>Nivel de interés del personal policial. Nivel de recordación de los mensajes.</p>
	<p>T2. Capacitación sobre el Plan Estratégico</p>	<p>INFORMATIVO</p>	<p>BÁSICO</p>	<p>Impactos positivos y negativos del impacto de las capacitaciones</p>	<p>Número de capacitaciones. Número de personal policial capacitado.</p>
	<p>T1. Realizar la difusión periódica a través de las herramientas existentes (Periódico interno, Buzón de Mensajes, carteleras, boletín digital)</p>	<p>INFORMATIVO</p>	<p>BÁSICO</p>	<p>Impacto positivo y negativo de la información recibida</p>	<p>Número de herramientas empleadas vs. Número de personal que recibió la información.</p>
	<p>T1. Capacitación y coordinación con los responsables de comunicación de las diferentes Subzonas y dependencias policiales. "Súmate a la red"</p>	<p>INFORMATIVO MOTIVACIONAL</p>	<p>INTERMEDIO</p>	<p>Cumplimiento de las disposiciones emitidas</p>	<p>Número de información coordinada con las subzonas.</p>

	<p>T1. Implementar la intranet. "Súmame a la Institución"</p> <p>T2. Reuniones informativas "Súmame en equipo" con los comandantes o jefes de unidades.</p>	INFORMATIVO	INTERMEDIO	Impacto positivo y negativo de la información recibida	Número de visitas, Número de participaciones, Nivel de interés del personal policial
	<p>T1. Realizar reuniones sistemáticas de conversación con el mando.</p>	INFORMATIVO MOTIVACIONAL	BÁSICO	Impacto positivo y negativo de la información recibida	Nivel de interés del personal policial. Nivel de participación. Número de inquietudes solventadas por el mando.
<p>2. Implicar al público interno en la participación de los objetivos estratégicos de la Institución, durante un trimestre</p>	<p>T1. Capacitación para el mejoramiento en habilidades directivas.</p>	INFORMATIVO MOTIVACIONAL	INTERMEDIO	Aceptación del personal	Nivel de escucha y receptividad hacia el personal. Nivel de empatía del personal policial
	<p>T2. Implementar sesiones de dialogo entre mando institucional y servidores policiales.</p>	INFORMATIVO MOTIVACIONAL	AVANZADO	Evaluación de las sesiones.	Nivel de participación del personal.



	T1. Seminarios SÚMATE (trimestral) para la mejora de las habilidades comunicativas, capacitación y motivación a la participación del plan	MOTIVACIONAL	INTERMEDIO	Sondeos de opinión	Grado de aceptación y participación del personal. Percepción sobre el comportamiento interno.
3. Persuadir a los servidores policiales hacia la misión, visión y objetivos institucionales dentro de tres meses.	T1. Reorientación del Concurso buenas practicas policiales de acuerdo a los objetivos planteados en el Plan estratégico.	INFORMATIVO PERSUASIVO	AVANZADO	Participación del personal	Número de proyectos presentados. Número de visitas y participaciones al blog, página web y redes sociales. Nivel de alineación de los proyectos presentados.
	T2. Campaña Informativa para persuadir hacia la filosofía institucional del Plan.	INFORMATIVO PERSUASIVO	INTERMEDIO	Sondeos de opinión	Nivel de conocimiento del Plan Estratégico. Número de visitas al video institucional. Comentarios positivos y negativos del video institucional. Grado de participación en el concurso de conocimiento del plan. Grado de recordación de los mensajes.

	<p>T1. Desarrollar Programa de reconocimientos e incentivos Programa "Sumate a la mejor policía" reconocerá las actuaciones policiales más relevantes que estén alineadas al Plan Estratégico.</p>	<p>INFORMATIVO PERSUASIVO</p>	<p>AVANZADO</p>	<p>Participación del personal</p>	<p>Grado de recordación de los mensajes difundidos a través de las herramientas empleadas, Nivel de interés del personal en el concurso.</p>
--	--	-----------------------------------	-----------------	-----------------------------------	--

### 5.1.7 Matriz de presupuesto

Responsable	Detalle	Actividad	Cantidad	Costo	
				Costo unitario	Costo total
Dirección de Comunicación		A1. Diseño e impresión de afiches para la publicación en las unidades de cada ciudad.	1000	0,13	130
Dirección de Comunicación		A2. Exposición del mando	0	0	0
Dirección de Comunicación		A3. Diseño y entrega de trípticos.	5000	0,15	750
Dirección de Comunicación		A1. Coordinación con la Dirección de Educación de la Policía.	0	0	0
Dirección de Educación		A2. Diseño del módulo virtual de capacitación sobre el Plan Estratégico, objetivos, estrategias y acciones para alcanzarlo.	0	0	0
Dirección de Comunicación		A1. Realizar notas informativas para Periódico "Polinoticias" (Mensualmente)	0	0	0
Dirección de Comunicación		A2. Realización de notas informativas para las Carteleras de las diferentes unidades (semanalmente).	0	0	0
Dirección de Comunicación		A3. Difusión a través de Buzón electrónico de mensajes (semanalmente)	0	0	0
Dirección de Comunicación		A4. Difusión de boletines vía correo electrónico (quincenal).	0	0	0
Dirección de Comunicación		A1. Disposición escrita vía telegrama a las diferentes unidades.	0	0	0
Dirección de Comunicación		A2. Coordinación de lugar y temas a tratar.	0	0	0
Dirección de Comunicación		A3. Diseño de roll ups	50	30	1500
Dirección de Comunicación		A4. Impresión de carpetas para la capacitación.	4000	0,75	3000
Dirección de Comunicación		A5. Organización de la capacitación.	3	200	600

Dirección de Comunicación	A6. Implementar directiva de trabajo, supervisión y control de las actividades realizadas por los responsables de comunicación	0	0	0	0
Dirección de Comunicación	A1. Coordinación con la dirección de telecomunicaciones.	0	0	0	0
Dirección de telecomunicaciones e informática	A2. Desarrollo del sistema y diseño visual.	0	0	0	0
Dirección de Comunicación	A3. Difusión previa sobre la implementación y socialización (notas informativas en: "Polinoticias", correo electrónico, redes sociales).	0	0	0	0
Dirección de Comunicación	A4. Organización de videoconferencia con las unidades policiales. (envío de disposición vía telegrama)	0	0	0	0
Dirección de Comunicación	A5. Publicación de información en el sistema de intranet.	0	0	0	0
Dirección de Comunicación	A1. Disposición del Mando Institucional.	0	0	0	0
Dirección de Comunicación	A2. Elaboración de una directiva con las políticas, objetivos y pasos a cumplir.	0	0	0	0
Dirección de Comunicación	A3. Recopilación y canalización de inquietudes, mediante informe. Las inquietudes serán recolectadas y consolidadas por los asesores de comunicación de la subzona, aquellas inquietudes que no puedan ser solventadas por los comandantes deberán ser canalizadas a la dirección de comunicación.	0	0	0	0
Dirección de Comunicación	A1. Implementar una directiva de trabajo, supervisión y control, con un formato preestablecido para realización de las reuniones.	0	0	0	0
Dirección de Comunicación	A2. Recopilación de inquietudes y sugerencias.	0	0	0	0
Dirección de Comunicación	A3. Diseño, elaboración y entrega de flyers	1000	0,12	120	0

Dirección de Comunicación	A1. Diseño e impresión de invitaciones.	100	2	200
Dirección de Comunicación	A2. Diseño e impresión de roll ups	10	30	300
Mando Institucional, Dirección de Comunicación	A3. Capacitación en liderazgo y modelos de gestión; escucha empática y comunicación asertiva.	3	500	1500
Dirección de Comunicación	A4. Difusión de la gestión, a través de: redes sociales, boletines electrónicos (semanales), periódico mensual Polinoticias, carteleras y correos electrónicos	0	0	0
Dirección de Comunicación	A1. Elaboración de Directiva y programa de las sesiones.	0	0	0
Dirección de Comunicación	A2. Diseño e impresión de flyers	100	0,12	12
Dirección de Comunicación	A1. Difusión previa mediante notas informativas a través de correos electrónicos, Polinoticias, videoconferencias.	0	0	0
Dirección de Comunicación	A2. Diseño y colocación de Gigantografías	9	200	1800
Dirección de Comunicación	A3. Organización de seminario para mejorar las habilidades comunicativas.	3	500	1500
Dirección de Comunicación	A4. Organización de seminario de Capacitación y concienciación sobre el trabajo en equipo.	3	500	1500
Dirección de Comunicación	A5. Seminario de motivación a la participación del Plan Estratégico de la Policía Nacional.	3	500	1500
Dirección de Comunicación	A1. Difusión previa mediante notas informativas a través de correos electrónicos, Polinoticias, videoconferencias.	0	0	0
Dirección de Comunicación	A2. Creación de un sitio web y/o blog con información actualizada.	0	0	0
Dirección de Comunicación	A3. Coordinación con el comité de BPP para el replanteamiento de los parámetros del concurso.	0	0	0
Dirección de Comunicación/ Jefatura de Estado Mayor	A4. Evento de lanzamiento.	1	500	500

Dirección de Comunicación	A5. Difusión de información de las fases del concurso (Polinoticias, boletín digital): Presentación y selección de proyectos	0	0	0
	Evaluación trimestral	0	0	0
	Selección de finalistas	0	0	0
Dirección de Comunicación	A6. Diseño e impresión de afiches.	3000	0,13	390
Dirección de Comunicación	A7. Diseño e impresión de colgantes.	100	40	4000
Dirección de Comunicación, Mando Institucional	A8. Organización de Evento de premiación, entrega de reconocimientos e incentivos.	1	2000	2000
Dirección de Comunicación	A9. Difusión de ganadores y Publicación de libro anual de memorias del concurso	100	30	3000
Dirección de Comunicación	A10. Publicación en la página web de libro en versión digital.	0	0	0
Dirección de Comunicación	A11. Difusión de publicación de libro a través de Polinoticias, intranet y redes sociales	0	0	0
Dirección de Comunicación	A1. Diseño e impresión de publicidad en buses de la Institución.	60	250	15000
Dirección de Comunicación	A2. Diseño e impresión de afiches	3000	0,13	390
Dirección de Comunicación	A3. Elaboración y entrega de material promocional (llaveros, esferos, USB).	100	100	10000
Dirección de Comunicación	A4. Producción de video Institucional.	1	15000	15000
Dirección de Comunicación, Comandantes de Subzonas	A5. Evento Interno de lanzamiento por provincia.	24	500	12000
Dirección de Comunicación	A6. Desarrollo de Aplicación móvil y espacio web de información.	1	600	600
Dirección de Comunicación	A7. Concurso interno de conocimiento por equipos a nivel provincial.	24	100	2400
Dirección de Comunicación	A8. Concurso interno de conocimiento a Nivel Nacional.	1	2000	2000

Dirección de Comunicación	A9. Evento de cierre y premiación a los ganadores.	1	1000	1000
Dirección de Comunicación	A1. Difusión y promoción previa del concurso a través de notas informativas redes sociales, página web, correos electrónicos, Polinoticias, boletín quincenal	0	0	0
Dirección de Comunicación	A2. Difusión continua a través de las diferentes etapas: Evaluación y selección de mejores actuaciones provinciales	0	0	0
Mando Institucional, Asesoría Jurídica, H. Consejos Generales, Superior, y de Clases y Policías	A3. Reconocimiento a las mejores actuaciones provinciales. (Felicitación pública de acuerdo a reglamento de disciplina).	0	0	0
Comité de Buenas Prácticas	A4. Evento de selección y premiación de las mejores actuaciones.	1	3000	3000
Dirección de Comunicación	A5. Registro y publicación en un anuario de la "Excelencia Policial".	1000	30	30000
<b>TOTAL</b>			27613,53	115692

### 5.1.8 Cronograma.

Estrategias	Tácticas	ACTIVIDADES	2015- 2016																
			Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar					
E1.	T1.	A1. Diseño de afiches para la publicación en las unidades de cada ciudad.																	
		A2. Exposición del mando																	
		A3. Diseño y entrega de trípticos.																	
	T2.	A1. Coordinación con la Dirección de Educación de la Policía.																	
		A2. Diseño del módulo virtual de capacitación en el Plan Estratégico																	
		A1. Realizar notas informativas para Periódico "Polinoticias" (Mensualmente)																	
E2.	T1.	A2. Realización de notas informativas para las Carteleras de las diferentes unidades (semanalmente).																	
		A3. Difusión a través de Buzón electrónico de mensajes (semanalmente)																	
		A4. Difusión de boletines vía correo electrónico (quincenal).																	
		A1. Disposición escrita vía telegrama a las diferentes unidades.																	
E3.	T1.	A2. Coordinación de lugar y temas a tratar.																	
		A3. Diseño e impresión de roll ups																	
		A4. Impresión de carpetas para la capacitación.																	
		A5. Organización de la capacitación.																	
		A6. Implementar directiva de trabajo, supervisión y control de las actividades realizadas por los																	



		responsables de comunicación																		
		A1. Coordinación con la dirección de telecomunicaciones.																		
		A2. Desarrollo del sistema y diseño visual.																		
		A3. Difusión previa sobre la implementación y socialización (notas informativas en: "Polinoticias", correo electrónico, redes sociales).																		
		A4. Organización de videoconferencia con las unidades policiales. (envío de disposición vía telegrama)																		
		A5. Publicación de información en el sistema.																		
E4.		A1. Disposición del Mando Institucional.																		
		A2. Elaboración de una directiva con las políticas, objetivos y pasos a cumplir.																		
		A3. Recopilación y canalización de inquietudes, mediante informe. Las inquietudes serán recolectadas y consolidadas por los asesores de comunicación de la subzona, aquellas inquietudes que no puedan ser solventadas por los comandantes deberán ser canalizadas a la dirección de comunicación.																		
	T2.																			
E1.	T1.	A1. Implementar una directiva de trabajo, supervisión y control, con un formato preestablecido para realización de las reuniones.																		
		A2. Recopilación de inquietudes y sugerencias.																		
		A3. Diseño, elaboración y entrega de Flyers.																		
E2.	T1.	A1. Diseño e impresión de invitaciones.																		
		A2. Diseño e impresión de roll ups.																		

		A3. Capacitación en liderazgo y modelos de gestión; escucha empática y comunicación asertiva.																	
		A4. Difusión de la gestión, a través de: redes sociales, boletines electrónicos (semanales), periódico mensual Polinoticias, carteleras y correos electrónicos																	
	T2.	A1. Elaboración de Directiva y programa de las sesiones.																	
		A2. Diseño e impresión de flyers.																	
		A1. Difusión previa mediante notas informativas a través de correos electrónicos, Polinoticias, videoconferencias.																	
		A2. Diseño y colocación de Gigantografías																	
E3.	T1.	A3. Organización de seminario para mejorar las habilidades comunicativas.																	
		A4. Organización de seminario de Capacitación y concienciación sobre el trabajo en equipo.																	
		A5. Motivación a la participación del Plan Estratégico de la Policía Nacional.																	
E1.	T1.	A1. Difusión previa mediante notas informativas a través de correos electrónicos, Polinoticias, videoconferencias.																	
		A2. Creación de un sitio web y/o blog con información actualizada.																	
		A3. Coordinación con el comité de BPP para el replanteamiento de los parámetros del concurso.																	
		A4. Evento de lanzamiento.																	
		A5. Difusión de información de las fases del concurso (Polinoticias, boletín digital): Presentación y selección de proyectos																	

		Evaluación trimestral																						
		Selección de finalistas																						
		A6. Diseño e impresión de Afiches																						
		A7. Diseño e impresión de colgantes																						
		A8. Organización de Evento de premiación, entrega de reconocimientos e incentivos.																						
		A9. Difusión de ganadores y Publicación de libro anual de memorias del concurso																						
		A10. Publicación en la página web de libro en versión digital.																						
		A11. Difusión de publicación de libro a través de Polinoticias, intranet y redes sociales																						
		A1. Diseño e impresión de publicidad en buses de la Institución.																						
		A2. Diseño e impresión de afiches.																						
		A3. Elaboración y entrega de material promocional (laveros, esteros, USB).																						
		A4. Producción y difusión de video Institucional, a través de intranet y YouTube.																						
	T2.	A5. Evento Interno de lanzamiento por provincia.																						
		A6. Desarrollo de Aplicación móvil y espacio web de información.																						
		A7. Concurso interno de conocimiento por equipos a nivel provincial.																						
		A8. Concurso interno de conocimiento a Nivel Nacional.																						
		A9. Evento de cierre y premiación a los ganadores.																						
E2.	T1.	A1. Difusión y promoción previa del concurso a través de notas informativas redes sociales, página web, correos electrónicos, Polinoticias, boletín quincenal																						

		A2. Difusión continua a través de las diferentes etapas: Evaluación y selección de mejores actuaciones provinciales																			
		A3.Reconocimiento a las mejores actuaciones provinciales.																			
		A4. Evento de selección y premiación de las mejores actuaciones.																			
		A5. Registro y publicación en un anuario de la "Excelencia Policial".																			

## 5.2 Diagnóstico Externo.

### 5.2.1 Matriz Causa- Efecto

CAUSA	PROBLEMA	EFEECTO	SOLUCIÓN
Desconocimiento de la Institución	Falta de comprensión de la misión, objetivos, funciones y actividades	Falta aceptación al trabajo realizado.	Mejorar la comunicación hacia la comunidad
Débil identidad de los servidores policiales.	Mala percepción del servicio y accionar de los servidores policiales.	Falta de aceptación y compromiso.	Fortalecer la Identidad de los servidores policiales.

### 5.2.2 Matriz de Públicos Externos.

No.	Públicos	Descripción
1	Instituciones públicas y privadas relacionadas a la seguridad ciudadana	Entidades con gran influencia en la seguridad ciudadana.
2	Medios de comunicación	La Seguridad ciudadana, resultados de la gestión policial despiertan bastante interés de la colectividad.
3	Líderes de opinión y líderes barriales	Por su importancia en la formación de realidades en la opinión pública o dentro de la comunidad
4	Comunidad en general	Principal beneficiario del servicio de seguridad ciudadana.

### 5.2.3 Objetivos

#### Objetivo General.

Diseñar un plan de comunicación externa para mejorar el conocimiento, participación e integración de la comunidad en el lapso de un año.

#### Objetivos Específicos.

1. Crear espacios de información e integración para el mejoramiento de la opinión de la Institución en un semestre.
2. Fortalecer la identidad de los servidores policiales para mejorar el servicio hacia la comunidad, en un semestre.

## Eje del Plan.

“Ser Policía es nuestro Trabajo, servite nuestra vocación”

### Justificación:

Se pretende fortalecer la vocación de servicio, como uno de los aspectos que la comunidad más requiere de la Policía Nacional. Se busca además aprovechar cierto posicionamiento existente a una campaña reciente.

### 5.2.4 Matriz estratégica.

Objetivo 1. Crear espacios de información e integración para mejorar la opinión de la Institución en un semestre.			
Público	Estrategias	Tácticas	Acciones
Instituciones públicas y privadas relacionadas a la seguridad ciudadana, Medios de comunicación, Líderes de opinión y líderes barriales, Comunidad en general	E1. Crear y fortalecer espacios de relacionamiento e información a la comunidad	T1. Fortalecer las asambleas comunitarias.	A1. Desarrollar una directiva para estandarizar las asambleas comunitarias bajo un mismo formato.
			A2. Diseño y entrega de material gráfico (trípticos) (anexo 34)
	E2. Difusión de las actividades, preparación, funciones y servicios entregados por la Policía Nacional.	T1. Realización de jornadas de puertas abiertas para la exposición de las unidades y servicios policiales, 2 semestrales.	A1. Disposición interna para la coordinación.
			A2. Diseño de roll ups (anexo 35)
E3. Fortalecer la difusión de			A3. Diseño de flyers (anexo 36)
			A4. Diseño de material promocional (llaveros, bolígrafos, lápices) (anexo 37)
			A1. Elaboración de directivas de trabajo.

	información a través de: página web institucional, redes sociales y Free Press.	con los responsables de comunicación de las diferentes unidades.	<p>A2. Monitoreo diario de la información recibida de las unidades.</p> <p>A3. Actualización de contactos de medios de comunicación.</p> <p>A4. Coordinación y envío de información a los medios.</p> <p>A1. Coordinar con policías hermanas para compartir experiencias en la solución de problemas de seguridad ciudadana.</p> <p>A2. Coordinar con Ministerio del Interior.</p> <p>A3. Coordinar con Dirección General de Operaciones de la Institución.</p> <p>A4. Coordinación con la Dirección de Policía Comunitaria.</p> <p>A5. Coordinación con la Escuela de Estado Mayor</p> <p>A6. Diseño de invitaciones. (anexo 38)</p> <p>A7. Diseño e impresión de gigantografía. (anexo 39)</p> <p>A8. Rueda de prensa de lanzamiento.</p> <p>A9. Invitación a medios de comunicación, expertos en seguridad y líderes de opinión.</p> <p>A10. Difusión previa a través de redes sociales y página web institucional (anexo 40)</p>
Instituciones públicas y privadas relacionadas a la seguridad ciudadana, Líderes de opinión, comunidad en general.	E4. Organizar espacios de información y participación con la comunidad para la búsqueda de soluciones a problemas de seguridad ciudadana	T1. Realizar un simposio sobre seguridad ciudadana dirigido para líderes de opinión	

	E5. Desarrollar programas de acercamiento a la comunidad.	T1. Reuniones periódicas con líderes comunitarios, escuelas, colegios y universidades, para conocer de problemas de seguridad y brindar capacitaciones.	A1. Diseñar políticas y formatos para las reuniones. A2. Disposiciones para los oficiales jefes de circuitos y subcircuitos. A3. Coordinación con las diferentes unidades para la realización de las capacitaciones.
E6. Fortalecer la difusión de los programas sociales y de responsabilidad social	T1. Fortalecer la difusión del Sistema de integridad y transparencia. T2. Mejorar la difusión de programas sociales de ayuda a la comunidad	A1. Difundir información a través de página web y redes sociales. A2. Coordinar y remitir información a los medios de comunicación. A1. Difundir información a través de página web y redes sociales. (anexo 41) A2. Coordinar y remitir información a los medios de comunicación.	
<b>Objetivo 2. Fortalecer la identidad de los servidores policiales para mejorar el servicio hacia la comunidad, en un semestre.</b>			
<b>Público</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Acciones</b>
Instituciones públicas y privadas relacionadas a la seguridad ciudadana, Medios de comunicación, Líderes de	E1. Motivar la aplicación de la Doctrina Policial	T1. Fortalecer capacidades, actitudes y la aplicación de valores internos.	A1. Coordinar con la Dirección de Educación de la Institución para el desarrollo de cursos virtuales de: escucha empática y comunicación asertiva. A2. Fortalecer los cursos de capacitación de Doctrina Policial. A3. Creación de un manual de atención a la comunidad. (anexo 42)



<p>opinión y líderes barriales, Comunidad en general. Personal policial</p>			<p>A4. Desarrollo de talleres de atención a la comunidad para mandos medios. A5. Capacitación a instructores de plan de capacitación integral continua. A6. Realizar un video institucional haciendo hincapié en el humanismo y servicio a la comunidad A1. Emplear las herramientas y canales internos existentes (Polinoticias, videoconferencias, correos electrónicos) A2. Difusión externa a través de página web, redes sociales. A3. Difusión externa a través de la gestión y coordinación con medios de comunicación (notas de prensa, boletines)</p>
		<p>T2. Fortalecer la difusión de las actividades de Reconocimiento Institucional y Control interno</p>	

### 5.2.5. Matriz de evaluación.

Objetivo	Táctica	Tipo de objetivo	Nivel de evaluación	Mecanismo de evaluación	Indicadores
Objetivo 1. Crear espacios de información e integración para mejorar la opinión de la Institución en un semestre.	T1. Fortalecer las asambleas comunitarias.	INFORMATIVO	BÁSICO	Impacto positivo y negativo de la información recibida	Nivel de interés de la comunidad. Nivel de participación con la Institución.
	T1. Realización de jornadas de puertas abiertas para la exposición de las unidades y servicios policiales, 2 semestrales.	INFORMATIVO	BÁSICO	Impactos positivos y negativos del impacto de las jornadas de puertas abiertas.	Número de asistentes. Nivel de participación de la comunidad. Nivel de conocimiento de las actividades y funciones de la Policía Nacional.
	T1. Mejorar la coordinación con los responsables de comunicación de las diferentes unidades.	INFORMATIVO	INTERMEDIO	Gestión de comunicación.	Grado de cumplimiento de las disposiciones emitidas. Número de información enviada por los responsables de comunicación. Número de información enviada vs información publicada en medios de comunicación.

	T1. Realizar un simposio sobre seguridad ciudadana dirigido para líderes de opinión	INFORMATIVO PERSUASIVO	INTERMEDIO	Impacto positivo y negativo de la información recibida	Nivel de interés de los líderes de opinión y sectores especializados en seguridad. Nivel de participación de los asistentes. Número de notas sobre el tema publicadas en medios de comunicación.
	T1. Reuniones periódicas con líderes comunitarios, escuelas, colegios y universidades, para conocer problemas de seguridad y brindar capacitaciones.	INFORMATIVO MOTIVACIONAL	AVANZADO	Sondeos de opinión	Número de asistentes. Nivel de participación de la comunidad. Nivel de recordación de mensajes.
	T1. Fortalecer la difusión del Sistema de integridad y transparencia.	INFORMATIVO	BÁSICO	Impacto positivo y negativo de la información recibida	Número de visitas en interacciones en medios digitales. Información enviada a los medios vs. Información publicada.

	T2. Mejorar la difusión de programas sociales de ayuda a la comunidad	INFORMATIVO	BÁSICO	Impacto positivo y negativo de la información recibida	Número de visitas en interacciones en medios digitales. Información enviada a los medios vs. Información publicada.
--	---	-------------	--------	--	---

Objetivo 2. Fortalecer la identidad de los servidores policiales para mejorar el servicio hacia la comunidad, en un semestre.	T1. Fortalecer capacidades, actitudes y la aplicación de valores internos.	INFORMATIVO MOTIVACIONAL	INTERMEDIO	Sondeos de opinión.	Percepción sobre la atención recibida de parte de los servidores policiales. Nivel de visitas e interacción del video institucional.
	T2. Fortalecer la difusión de las actividades de Reconocimiento Institucional y Control interno	INFORMATIVO	BÁSICO	Impacto positivo y negativo de la información recibida	Número de visitas, Número de participaciones, Nivel de la comunidad.

### 5.2.5. Matriz de presupuesto.

Responsable	Detalle Actividad	Cantidad	Costo	
			Costo unitario	Costo total
Dirección de Comunicación	A1. Desarrollar una directiva para estandarizar las asambleas comunitarias bajo un mismo formato.	1	0	0
Dirección de Comunicación	A2. Diseño y entrega de material gráfico (trípticos)	10000	0,15	1500
Dirección de Comunicación	A1. Disposición interna para la coordinación.	1	0	0
Dirección de comunicación, unidades y subzonas	A2. Diseño de roll ups	50	30	1500
Dirección de comunicación, unidades y subzonas	A3. Diseño de flyers	10000	0,12	1200
Dirección de comunicación, unidades y subzonas	A4. Diseño de material promocional (llaveros, bolígrafos, lápices)	1000	0,5	500
Dirección de Comunicación	A1. Elaboración de directivas de trabajo.	2	0	0
Dirección de Comunicación	A2. Monitoreo diario de la información recibida de las unidades.	0	0	0
Dirección de Comunicación	A3. Actualización de contactos de medios de comunicación.	0	0	0
Dirección de Comunicación	A4. Coordinación y envío de información a los medios.	0	0	0

Dirección de Comunicación	A1. Coordinar con policías hermanas para compartir experiencias en la solución de problemas de seguridad ciudadana.	0	0	0
Dirección de Comunicación	A2. Coordinar con Ministerio del Interior.	0	0	0
Dirección de Comunicación	A3. Coordinar con Dirección General de Operaciones de la Institución.	0	0	0
Dirección de Comunicación	A4. Coordinación con la Dirección de Policía Comunitaria.	0	0	0
Dirección de Comunicación	A5. Coordinación con la Escuela de Estado Mayor	0	0	0
Dirección de Comunicación	A6. Diseño e impresión de invitaciones.	500	2	1000
Dirección de Comunicación	A7. Diseño e impresión de gigantografía.	350	1	350
Dirección de Comunicación	A8. Rueda de prensa de lanzamiento.	0	0	0
Dirección de Comunicación	A9. Invitación a medios de comunicación, expertos en seguridad y líderes de opinión.	100	5	500
Dirección de Comunicación	A10. Difusión previa a través de redes sociales y página web institucional.	0	0	0
Dirección General de Operaciones, Dirección de Comunicación	A1. Diseñar políticas y formatos para las reuniones.	0	0	0
Dirección General de Operaciones, Dirección de Comunicación	A2. Disposiciones para los oficiales jefes de circuitos y subcircuitos.	0	0	0

Dirección de Comunicación	A3. Coordinación con las diferentes unidades para la realización de las capacitaciones.	0	0	0
Dirección de Comunicación	A1. Difundir información a través de página web y redes sociales.	0	0	0
Dirección de Comunicación	A2. Coordinar y remitir información a los medios de comunicación.	0	0	0
Dirección de Comunicación	A1. Difundir información a través de página web y redes sociales.	0	0	0
Dirección de Comunicación	A2. Coordinar y remitir información a los medios de comunicación.	0	0	0

Dirección de Comunicación, Dirección de Educación.	A1. Coordinar con la Dirección de Educación de la Institución para el desarrollo de cursos virtuales de: escucha empática y comunicación asertiva.	0	0	0
Dirección de Comunicación	A2. Fortalecer los cursos de capacitación de Doctrina Policial.	0	0	0
Dirección de Comunicación, Dirección de Educación.	A3. Creación de un manual de atención a la comunidad.	0	0	0
Dirección de Comunicación, Dirección de Educación.	A4. Desarrollo de talleres de atención a la comunidad para mandos medios.	24	300	7200
Dirección de Comunicación, Dirección de Educación.	A5. Capacitación a instructores de plan de capacitación integral continua.	3	1000	3000

Dirección de Comunicación	A6. Realizar un video institucional haciendo hincapié en el humanismo y servicio a la comunidad	1	15000	15000
Dirección de Comunicación	A1. Emplear las herramientas y canales internos existentes (Polinoticias, videoconferencias, correos electrónicos)	0	0	0
Dirección de Comunicación	A2. Difusión externa a través de página web, redes sociales.	0	0	0
Dirección de Comunicación	A3. Difusión externa a través de la gestión y coordinación con medios de comunicación (notas de prensa, boletines)	0	0	0
<b>TOTAL</b>				<b>31750</b>

### 5.2.6. Cronograma.

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	2015- 2016													
			Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar		
E1. Crear y fortalecer espacios de relacionamiento e información a la comunidad	T1. Fortalecer las asambleas comunitarias.	A1. Desarrollar una directiva para estandarizar las asambleas comunitarias bajo un mismo formato. A2. Diseño y entrega de material gráfico (trípticos)														
E2. Difusión de las actividades, preparación, funciones y	T1. Realización de jornadas	A1. Disposición interna para la coordinación. A2. Diseño de roll ups														



servicios entregados por la Policía Nacional.	de puertas abiertas para la exposición de las unidades y servicios policiales, 2 semestrales.	A3. Diseño de flyers																			
		A4. Diseño de material promocional (llaveros, bolígrafos, lápices)																			
E3. Fortalecer la difusión de información a través de: página web institucional, redes sociales y Free Press.	T1. Mejorar la coordinación con los responsables de comunicación de las diferentes unidades.	A1. Elaboración de directivas de trabajo.																			
		A2. Monitoreo diario de la información recibida de las unidades.																			
		A3. Actualización de contactos de medios de comunicación.																			
		A4. Coordinación y envío de información a los medios.																			
E4. Organizar espacios de información y participación con la comunidad para la	T1. Realizar un simposio sobre seguridad ciudadana	A1. Coordinar con policías hermanas para compartir experiencias en la solución de problemas de seguridad ciudadana.																			
		A2. Coordinar con Ministerio del Interior.																			



E6. Fortalecer la difusión de los programas sociales y de responsabilidad social	T1. Fortalecer la difusión del Sistema de integridad y transparencia.	A2. Disposiciones para los oficiales jefes de circuitos y subcircuitos.																		
		A3. Coordinación con las diferentes unidades para la realización de las capacitaciones.																		
		A1. Difundir información a través de página web y redes sociales.																		
	T2. Mejorar la difusión	A1. Difundir información a través de página web y redes sociales.																		





### 5.3 Conclusiones.

- Se puede concluir que a través del Plan Estratégico, la Policía Nacional se ha planteado un horizonte a alcanzar, como lo evidencian sus objetivos y estrategias, en varias de las cuales la comunicación muestra una importante participación.
- Se evidenció que la comunicación puede contribuir al cumplimiento de su planificación, ya sea a través de su difusión para lograr que los servidores policiales se sientan informados y por ende puedan participar e integrarse al cumplimiento de sus objetivos, o para mejorar el sentido de pertenencia y motivación hacia la institución para finalmente conseguir la interiorización y alineamiento al Plan Estratégico.
- Sobre el direccionamiento que se ha propuesto la Policía Nacional su visión institucional, resalta el reto de alcanzar un posicionamiento en imagen y confianza ciudadana, y conforme a las teorías de comunicación expuestas por varios autores, el rol de la comunicación es indispensable para lograr su cumplimiento de la mano de una gestión adecuada.
- Se puede concluir que la contribución que puede hacer la gestión de comunicación interna u organizacional, entendiéndose este valor como la posibilidad de mejorar la interacción entre los servidores policiales para alcanzar el cumplimiento de los objetivos institucionales y fortalecimiento de la cultura organizacional, con la finalidad de posicionar una imagen y reputación positiva.
- En lo referente a la identidad y cultura organizacional se puede concluir que el planteamiento estratégico realizado por la Institución requiere que el talento humano haga suyos los valores, principios y todos los rasgos culturales que definen a la Policía Nacional, y que a la vez se sienta comprometido con los propósitos institucionales, para lo cual se debe valer de las herramientas y canales de comunicación existentes, además de su

fortalecimiento e implementación de otras para satisfacer de información y conocimiento sobre el plan, a la vez que se incentiva a la práctica diaria.

- Se concluye también que en la definición del rumbo estratégico de las organizaciones siempre estarán inmersos nuevos retos y objetivos para sus integrantes, razón por la cual se hace necesario de procesos comunicacionales sólidos para emprender los nuevos caminos con el compromiso de los colaboradores, por ello es indispensable realizar una adecuada comunicación interna que se constituya en un soporte de la gestión del cambio.
- Se puede concluir que la comunicación institucional es de vital importancia desarrollar procesos de intercambio con sus públicos, por la posibilidad de influir en la percepción de seguridad ciudadana y especialmente brindar un posicionamiento positivo, más aún si la institución se ha propuesto fortalecer la imagen y confianza ciudadana.
- Dentro de la gestión de comunicación externa la Policía Nacional debe identificar a sus públicos para fortalecer su notoriedad y posicionamiento, frente a lo cual las relaciones públicas ofrecen amplias posibilidades para la utilización de herramientas y canales como las redes sociales, páginas web, ruedas de prensa, pero principalmente las relaciones con medios de comunicación por el alto interés que despierta en ellos y la comunidad sobre temas relacionados a seguridad ciudadana, además del fortalecimiento de las relaciones con la comunidad como principal beneficiario de su gestión.
- En el diseño de las herramientas de evaluación, se consideró el análisis de la información, posicionamiento e identificación del personal policial hacia el Plan Estratégico, cuyos resultados evidenciaron la baja calificación con la al manejo de la comunicación, ya sea en cuanto a herramientas comunicacionales como los contenidos relacionados con la información operativa, actividades de los niveles directivos, agilidad de la información,

cambios y novedades suscitados con la Institución. Además de la escasa información transmitida sobre el Plan Estratégico.

- En cuanto al posicionamiento del Plan Estratégico, al igual que en los resultados sobre la información del mismo, en este ámbito se encontró a un número reducido de servidores policiales que reconocen su contenido. Consiguientemente el sentimiento de identificación de los servidores policiales también es bajo, lo que muestra coherencia con la percepción de la comunidad al evaluar el grado de pertenencia de los servidores policiales.
- Se puede concluir que el presente plan de comunicación fue diseñado considerando el fortalecimiento de los canales ascendentes y los vínculos existentes entre los comandantes, jefes de la Institución o de las unidades con el personal policial, para estimular la participación del personal policial distribuido en las diferentes ciudades, trabajo en equipo y liderazgo del mando en el cumplimiento del plan estratégico.

#### **5.4 Recomendaciones.**

Para la presente propuesta se deberá considerar las siguientes recomendaciones:

- Fortalecer las relaciones y canales de coordinación con los comandantes de las unidades y responsables de comunicación, para garantizar el desarrollo de las herramientas, canales y acciones a emprender. Además se requiere del liderazgo del mando de la Institución para transmitir el compromiso hacia el Plan Estratégico y motivar al talento humano de la Policía Nacional.
- El presente plan de comunicación se planteó considerando los presupuestos manejados por la dirección de comunicación, sin embargo se deben presentar las creaciones de necesidades con la previsión de tiempo



necesarias, para cumplir con los procesos necesarios determinados para la contratación pública, así como los cronogramas establecidos.

- Para garantizar el cumplimiento del presente plan se recomienda la utilización de la herramienta de Gobierno Por Resultados (GPR), misma que utilizan todas las instituciones públicas.

## REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2013). Manejo de la Comunicación Organizacional. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Amado, A. (2008). Auditoría de Comunicación. Buenos Aires, Argentina: La Crujía
- Amado, A. y Castro, C. (1999). Comunicaciones Públicas. Buenos Aires, Argentina: SRL
- Barquero, D. y Xifra, J. (2003). Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Bartoli, A. (1992). Comunicación y Organización. Barcelona, España: Paidós.
- Beltrán, F. (2013). Modulo base de tecnologías de información y comunicación. Quito, Ecuador
- Benavides, J., Costa, P., Fajula, A., Fürst, P., Liria, Ventura, J., Perdiguier, A., Morales, F., Ricarte, J., Roca, D., Soler, P., (2001). Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. (1.<sup>a</sup> ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000
- Bendrell, M. (Febrero, 2012). El avance de la comunicación Online en la estrategia del negocio. IMAGEN Y COMUNICACIÓN, 36(26), 24-28.
- Borrini, A. (1997). La Empresa Transparente. Buenos Aires, Argentina: Atlántida.
- Bosovsky, G. (Agosto, 2011). En quien confía la gente. IMAGEN Y COMUNICACIÓN, 40(20), 15-21
- Brandolini, A. y González, M. (2009). Comunicación Interna. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Santiago, Chile: Andros Impresores.
- Capriotti, P. (2013). Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Málaga, España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Carreras, E., Alloza, A., Carreras, A. (2013). Reputación Corporativa. Bogotá, Colombia: Lid Editorial.
- Celaya, J. y Herrera, P. (2007). Comunicación empresarial 2.0. Barcelona, España: Grupo BPMO ediciones.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, México: McGraw Hill
- Chillida, G. (Marzo, 2007). *Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida*. Recuperado el 21 de Mayo del 2014 de [www.redalyc.org/articuloBasic.aa?id=199520735029](http://www.redalyc.org/articuloBasic.aa?id=199520735029).
- Constitución del Ecuador (2008). *Asamblea Constituyente del Ecuador*
- Costa, J. (2010). *El Dircom Hoy*. Barcelona, España: Costa Punto Com
- Elizalde, L. (2011). *Estrategias en las crisis públicas*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía
- Etkin, M. (2012). *Comunicación para Organizaciones Sociales*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía
- Fuentes, G. (Mayo, 2012). Proactivos y propositivos. *IMAGEN Y COMUNICACIÓN*, 36(29), 9-13
- Garrido, F. (2001). *Comunicación Estratégica*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Garrido, F. (2004). *Comunicación Estratégica, Las claves de comunicación empresarial para el siglo XXI*, Madrid, España: Gestión 2000
- Garrido, F. (2007). *Empresa Estrategia y Comunicación. Razón y Palabra*.
- Garrido, F. (2008). *Comunicación De La Estrategia*, Recuperado el 23 de agosto del 2013 de <http://franciscojavierrgarrido.com/descargas/EManagement.pdf>.
- Laura, M. (2013) *La Relación con los Medios. Imagen y Comunicación*. 47(29), 19.
- Manucci, M. (2008). *Impacto Corporativo*. Buenos Aires, Argentina: LaCrujía.
- Manucci, M. (2009). *La Estrategia De Los Cuatro Círculos*. Bogotá, Colombia: Norma S.A.
- Martín de Castro, G. (2008). *Reputación Empresarial y Ventaja Competitiva*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Moreno, L. (Mayo, 2009). *Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida*. Recuperado el 24 de agosto del 2013 de [http://www2.uacj.mx/IIT/CULCYT/mayojunio2009/4%20Art%20Comunicaci%C3%B3n%20Rev\\_32.pdf](http://www2.uacj.mx/IIT/CULCYT/mayojunio2009/4%20Art%20Comunicaci%C3%B3n%20Rev_32.pdf).

- Pérez, R. (2012). *Pensar la estrategia*, Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (2013). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, 2013
- Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. México DF, México: Prentice Hall.
- Ritters, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: LaCrujía.
- Ritters, M. (2013). *Valor del Capital Reputacional*. Buenos Aires, Argentina: Ritters & Partners.
- Ruiz, A. (2011). *Gestión del riesgo Comunicacional*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Sánchez, M. y Rincón, Y. (2009). relaciones públicas y realidad social. *RAZÓN Y PALABRA*, 14(70) 1-16. Recuperado el 14 de Junio de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520478015>.
- Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la Comunicación e Imagen Corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Fundación OSDE.
- Scheinsohn, D. (2011). *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Siliceo, A., Casares, D. y Gonzáles, J. (2000). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México, México: MacGraw-Hill
- Sotelo, M. (Noviembre, 2013), *Comunicación en la web 2.0*. *IMAGEN Y COMUNICACIÓN*, 47(32), 28.
- Tironi, E. y Cavallo, A. (2004). *Comunicación Estratégica*. Santiago, Chile: Prisa Ediciones.
- Ulsen, J. y Arriagada, J. (Agosto, 2011). *Colaboradores alineados y comprometidos*. *IMAGEN Y COMUNICACIÓN*, 40(20), 22-25.
- United Nations Environment Programme. (2006). *De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholders, manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Canadá: Noór.
- Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas, Estratégicas y Tácticas*. (10.a ed.). Madrid, España: Pearson

## **ANEXOS**

## **Anexo 1. Entrevistas**

### **Entrevista No.1**

#### **Informe de entrevista al Director General de Inspectoría.**

Comenta desde su percepción que la confianza hacia la Institución y la seguridad ciudadana ha mejorado notablemente pero que resulta complicado llegar con información a todos los servidores policiales, lo que afecta al conocimiento y compromiso con el Plan Estratégico, reconoce además las dificultades para informar sobre las actividades que se realizan en los niveles directivos.

El entrevistado considera que han existido bastantes inconvenientes entre el personal policial, porque mientras se establecen disposiciones para mejorar comportamientos y acciones dentro de la Policía, hay quienes las desconocen e incurren en faltas, lo que provoca afectaciones a la credibilidad ante la sociedad. En muchas ocasiones se tratan de problemas de carácter operativo por la mala ejecución de procedimientos, porque no están conscientes de la realidad, leyes y políticas del mando. Estos problemas se hacen evidentes cuando la ciudadanía se expresa a través de redes sociales o medios de comunicación, porque los servidores policiales se ven envueltos en procesos legales que los afectan personalmente, a sus familias y por ende a la institución.

Para tratar de que se conozca la misión institucional tanto Inspectoría General, como la Jefatura de Estado Mayor ha tratado de brindar información, crear espacios de control y sistemas de transparencia que son herramientas para hacer que se conozca la misión y que se apeguen a los principios de la institución. Sin embargo, lo que estas unidades están haciendo es crear un ambiente coercitivo, antes de que los policías tomen conciencia sobre lo que se debe hacer.

En la Policía Nacional, la disciplina debe estar acompañada por la convicción del personal. Sin embargo, el desconocimiento de las políticas afecta a la disciplina y vocación de servicio por la influencia de factores externos.

La visión del Plan Estratégico está avanzando, evolucionando en función de la seguridad a la ciudadanía y de crear una conciencia en el policía, de trabajo con la comunidad, lo cual se está tratando de cumplir pero va de la mano de un cambio de la cultura del policía, trabajo que es a largo plazo pero se lo está realizando.

## **Entrevista No. 2**

### **Informe de entrevista al señor Comandante General de la Policía Nacional.**

Comenta que la Institución avanza por un camino firme y que el Plan Estratégico es una guía para todos los policías, se evidencia que la cúpula y en el mando son conscientes de lo que busca la Policía Nacional. Aunque hay que trabajar mucho en la construcción de estrategias para que el personal conozca este camino a seguir, ya que se trata del bien común de todos.

Con la alineación del plan estratégico de la institución al Plan Nacional del Buen Vivir, para lo cual debemos trabajar en una misma línea con relación a los objetivos que busca el gobierno o estado, lo que es muy lógico y racional.

En la práctica el personal policial cumple de manera amplia el Plan Estratégico, cumplimiento que tiene relación al aspecto doctrinario y disciplinario de las actividades del Plan, se puede evidenciar que varios policías si lo están cumpliendo efectivamente y que están alineados. Aunque de momento no ha existido difusión del mismo lo conocen de manera intrínseca, debido a la responsabilidad de los comandantes de zona y subzona por transmitir y observar que sus objetivos se cumplan a cabalidad, teniendo en cuenta que lo se busca finalmente es fortalecer la imagen de la institución.

Percibe que muy pocos policías conocen y entienden ciertamente lo que busca el Plan Estratégico, los policías están cumpliendo con sus actividades con lo que tradicionalmente han venido realizando en la función policial, lo cumplen

debido a que saben que deben seguir normas, costumbres y la propia cultura organizacional.

Manifiesta que cumplen con el Plan debido a su formación más no porque realmente estén alineados, el reto está en que conozcan, asimilen y principalmente vean que sus actos estén alineados a un plan que tiene propósitos y un alcance de cuatro años, creería que un 90% del personal trabaja con desconocimiento y sin un norte fijo, que es lo que realmente busca el Plan Estratégico.

En cuanto a la misión institucional la Policía Nacional ha dado un gran giro, debido a que se ha redirigido a garantizar la seguridad ciudadana y el orden público a través de un nuevo modelo de gestión y que este modelo de gestión realmente se acerca a la práctica de lo que busca la misión.

El nuevo modelo de gestión le permite a la Policía Nacional estar más cerca a la comunidad para identificar sus necesidades y expectativas en cuanto a seguridad ciudadana, a la vez que al policía le entrega nuevas herramientas para estar más cerca a la ciudadanía, para ser una institución más humanista.

Las últimas actividades que ha llevado a cabo el mando nos acercan al cumplimiento de la visión estratégica, sobre todo la transparentación de los procesos e implementación de sistemas que buscan influir en la conducta y en la cultura del personal. Dentro de este aspecto resultan fundamentales los procesos que ha llevado a cabo la Inspectoría General en los últimos dos años y entre sus resultados se nota un cambio en la actuación de los policías, es evidente la transparencia y reducción de los actos de corrupción, con estos parámetros se evidencia el cumplimiento y consolidación para el futuro de la visión estratégica.



### **Entrevista 3**

#### **Informe de entrevista al señor Jefe de Estado Mayor de la Policía Nacional.**

Con relación al plan estratégico manifiesta que la institución ha dado un giro importante en la última década, orientando su trabajo hacia una gestión planificada y técnica, recuerda que años anteriores el punto de referencia eran las normativas legales y misión constitucional, que carecía de visión de futuro, posiblemente era la realidad nacional de aquel entonces.

En este marco, considera que el plan estratégico vigente busca proyectar a la Policía Nacional hacia un lugar que siempre debió ocupar, debido a la importancia de la seguridad ciudadana para el desarrollo del país. Destaca además el soporte que ha brindado el sistema de Gobierno Por Resultados (GPR), el cual ha permitido medir el trabajo operativo para establecer metas y objetivos y así finalmente generar un cambio que ya empieza a ser visible entre la comunidad, y que así lo abalizan estudios y sondeos de opinión como el Latinobarómetro.

Sin embargo, reflexiona que a pesar del apoyo que brinda el sistema GPR y los resultados evidenciados hasta el momento, no se ha conseguido el compromiso de todos los servidores policiales y que incluso en algunos lugares sólo están al tanto del plan los oficiales superiores y jefes de operaciones de cada unidad o servicio, por ser los responsables directos de la gestión operativa. Cree que si hubiese un mayor compromiso de todos los policías posiblemente los resultados serían mejores.

Señala que actualmente la misión institucional se la vive con una mayor fuerza, ya que al iniciar las labores el personal policial corea la misma, debido a que hace un par de meses se implementó este cambio porque se lo había identificado como una falencia que afectaba a los resultados operativos. Considera importante que todos integrantes de la Policía Nacional tengan claro

cuál es la razón de ser de la institución como también que todos sumen esfuerzos para cumplir la visión institucional.

En cuanto a la visión institucional cree que es posible alcanzarla pero que requiere del compromiso y trabajo arduo de todo el personal, por cuanto la considera ambiciosa. Estima que llegar a ser la mejor policía de la región no es fácil, más aún si considera que existen instituciones policiales hermanas como Chile y Colombia que tradicionalmente han sido referentes para Sudamérica. Situación que también debe motivar a todo el personal porque nos hemos planteado llegar lejos y con el compromiso de todos si es posible alcanzar la visión, además que hoy se cuentan con los recursos y personal mejor preparado.

#### **Entrevista 4.**

#### **Informe de entrevista al señor Director General de Personal de la Policía Nacional.**

En cuanto al Plan Estratégico, reconoce su importancia como un factor de orientar a la institución para llegar a ser más confiable y respetable. Buscamos llegar a ser la institución más representativa no solo a nivel nacional sino también internacional ya sea en el ámbito Latinoamericano e incluso mundial. Lo cual se lo puede conseguir mediante el trabajo, la dedicación y el esfuerzo de todos, este plan es una brújula que nos orienta a donde queremos llegar y para eso tenemos un límite que es el 2017. Ser la mejor institución del País, a nivel regional y porque no a nivel mundial.

Sobre la misión institucional hace referencia al trabajo que deben realizar los oficiales de la institución, que deben ser quienes transmitan constantemente al personal en todas las unidades ya que son la parte principal donde debe aplicarse. Deben dar a conocer el trabajo que hace la Policía Nacional, que hacemos, en este caso dar el servicio el orden, seguridad pública y ciudadana.

El personal policial debe estar comprometido con su misión y en ello juega un papel muy importante la comunicación interna y el trabajo que realiza, hay que

tener claro el trabajo que se realiza como parte de la misión, al igual que en otras policías se busca llegar a la mente de los policías, que comprendan que deben velar por los ciudadanos y preservar su seguridad, que el policía debe hacer su trabajo en bien de la comunidad. Debe compenetrarse con su trabajo que esta preestablecido por su misión institucional.

Al referirse a la visión, reconoce las aspiraciones que posee la institución para llegar a futuro. Orientando para ello todo el accionar y contingente policial, hacia los objetivos y las estrategias establecidas para alcanzar nuestra visión. Considera que actualmente se están realizando las acciones necesarias para llegar a alcanzar la misión institucional y prueba de ello son los niveles de confianza que está alcanzando la Policía Nacional en los últimos tiempos, ya que está llegando a lugares nunca antes alcanzados y aspiramos ser una de las instituciones más confiables del país.

Como un factor a seguir mejorando para alcanzar la visión, considera que se debe fortalecer el compromiso del personal policial, más allá de la capacitación y el desarrollo de las personas debe haber un compromiso de servicio que nazca en el interior del ser de cada policía. “De que sirven los talentos y capacidades cuando no existe la voluntad y predisposición”. Para mejorar ese grado de compromiso es necesario motivar al personal, no solo el aspecto disciplinario y jerarquizado propio de la institución, al personal hay que motivarlo y conocer su problemática. El respeto al ser humano policial, conocer sus problemas, saber escucharlos.

## **Entrevista N. 5**

### **Informe de entrevista al Director General de Operaciones de la Policía Nacional**

Comenta que para alcanzar el cumplimiento del Plan Estratégico de la Institución constantemente se realizan replanteamientos en algunas estrategias y acciones con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados, cumpliendo siempre la misión estratégica desde cuatro aspectos fundamentales para la

labor de la institución seguridad ciudadana y orden público, proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas.

La función policial tiene como principal factor el servicio a la comunidad, sin embargo se requiere siempre de su evaluación y replanteamiento para poder alcanzar el cumplimiento de los objetivos en beneficio de la colectividad. Considera que hasta el momento se están cumpliendo los objetivos. Destaca como principal factor al ámbito educativo en la institución, tanto en la capacitación de conocimientos y procedimientos propios de la labor policial como en identidad y empoderamiento del personal hacia la institución, para conocer a cabalidad sus funciones y así cumplir con las actividades mostrando vocación de servicio, con el fin máximo de ser la mejor institución del estado y de la región con servicios de calidad y excelencia en beneficio de la comunidad.

Manifiesta que en el ámbito operativo desde hace dos años se está implementando un nuevo modelo de gestión, tomando en consideración la distribución territorial elaborada por Semplades en zonas, Subzonas, Distritos y Circuitos con la finalidad de estar más cerca a la comunidad. Reconoce que en un inicio existió cierta resistencia del personal policial, especialmente por un desconocimiento de los objetivos y por no tener un panorama claro sobre las actividades a realizar, horarios de trabajo, ejes de trabajo comunitario pero que poco a poco ha mejorado este aspecto con la transmisión de los conocimientos desde los comandantes a los Oficiales Subalternos hasta llegar a los señores Clases y Policías.

Dicho modelo de gestión sigue implementándose y la principal necesidad es la cantidad de personal para llegar a cumplir con el servicio, aunque el personal policial está conociendo e interiorizando los cambios, ya que se evidencia una menor resistencia y los resultados operativos muestran índices positivos del trabajo realizado tanto en el ámbito preventivo como investigativo, lo cual se refleja en los logros alcanzados con la reducción de los índices delincuenciales y la percepción de inseguridad de la ciudadanía. El cuadro de mando integral así lo refleja con una reducción del 12% en los delitos de mayor connotación en

forma conjunta y especialmente en lo referente a los índices de homicidios y asesinatos se ha alcanzado una reducción del 26%. Estos resultados son una muestra de que el modelo está funcionando, la confianza de la ciudadanía va mejorando y el compromiso del policía también.

En cuanto a la visión estratégica considera que al momento ya se está cumpliendo y una gran mayoría de la ciudadanía tiene una mejor percepción del servicio entregado. La Policía Nacional es la única institución del estado que ha realizado acciones directas de combate frontal a la corrupción al interior y eso es una muestra clara de nuestro interés por ser una institución confiable y efectiva, lo cual se evidencia además en los resultados obtenidos por el estudio de Latinobarómetro, donde ubican a la policía ecuatoriana en segundo lugar de mayor confiabilidad en América Latina superada únicamente por nuestra similar de Uruguay. Esto demuestra que la visión institucional no solo se lo va a conseguir al 2017, sino que ya se lo está consiguiendo.

Dentro este cumplimiento del Plan Estratégico, considera que constantemente se debe informar y capacitar al personal policial, para mejorar el conocimiento de las políticas y normas de actuación policial, ya que en muchas ocasiones el personal puede cometer errores si no se trabaja en estos ámbitos. Esta capacitación debe estar orientada también a fortalecer los principios y valores que el policía trae desde su casa, esto nos ayuda a mejorar nuestra identidad y por ende a proyectar una mejor imagen

## **Entrevista N.6**

### **Informe de entrevista a Darío Ramos, experto en comunicación.**

Manifiesta que para que una organización pueda hacer viable el cumplimiento de su plan estratégico desde el compromiso de sus integrantes es necesario en principio integrar a todos los trabajadores, inculcar en ellos el sentido de pertenencia hacia la organización como tal. La base de una organización es la cultura organizacional, para lo cual sugiere primero dinamizar la cultura corporativa, sobre la base de la misión, visión y valores; pero ante todo tiene

que ver con valores esenciales que le permitan al trabajador integrarse y ser receptivo con todos los cambios que puedan generarse.

Considerando que la socialización de un plan estratégico puede generar resistencia al cambio. Pero si previamente se inculcó a los trabajadores en saber hacerle frente al cambio sobre la base de reforzar una cultura organizacional como la confianza, lealtad, trabajo en equipo, solidaridad, sentido de pertenencia, entonces la socialización vendrá por añadidura y será bien receptado por los trabajadores.

El mejor camino para que una organización pueda dinamizar la cultura hacia el cambio donde el personal pueda aceptarlo y comprometerse con él es: si se trata de hacer una intervención en la cultura es necesario hacer una investigación, no se puede partir de supuestos y conjeturas, es decir hacer una auditoria de cultura real y del clima organizacional para trabajar sobre aquellos vacíos que poseen las organizaciones, para que a través de ese fortalecimiento ir inculcando una cultura de cambio. Pero además tiene mucho que ver la alta directiva, sobre todo con su tipo de liderazgo, habría también que replantearse eventualmente la forma del liderazgo; si se puede además replanteando algunos reglamentos para hacerlos más abiertos y por supuesto interiorizando en el personal valores que permitan hacer enfrentamiento al cambio, no imponiendo, sino haciendo sentir la necesidad de cambiar, porque las organizaciones tienen que adaptarse al entorno.

En un principio se necesitarían de ciclos de capacitaciones, conferencias, círculos de calidad, ciclos de benchmarking, mentoring, coaching y una serie de trabajos que hay que hacerlos de forma gradual, ya que hay que preparar al trabajador para enfrentar el cambio, asimilar el plan estratégico y llevarlo a feliz término.

Cree que la gestión sistémica organizacional puede ser de utilidad para las organizaciones. La Instituciones como un sistema que procura adaptarse a sí misma y luego a su entorno, que en primer lugar implica que los subsistemas que los integran cumplan con el principio de la equifinalidad es decir que de

acuerdo a sus funciones apunten hacia la misión que persigue la organización, sin una cultura organizacional consolidada no se puede concretar.

Un aspecto muy importante para lograr la interiorización de los valores institucionales a través del ejemplo. Son las autoridades, la alta directiva la que debe impartir los valores con el ejemplo y hacer de eso una vivencia permanente, además de entregar a los trabajadores todos los recursos necesarios para fomentar esos valores y así lograr su interiorización. Al igual que la alineación de los colaboradores con la empresa, inicia desde la alineación de los altos directivos, mostrando su compromiso con el cambio donde el cumplimiento de los valores debe ser compartido.

En las organizaciones se evidencia como la cultura corporativa trasciende sus paredes y se hace evidente en la comunidad a la cual se debe. Una vez que una institución como la Policía Nacional ha decidido acercarse más a la comunidad, sugiere elaborar estrategias de relacionamiento, de responsabilidad social directa para estrechar vínculos con la comunidad y a su vez represente imagen para la institución. Otro aspecto a considerar son las manifestaciones conductuales de la institución, como se muestran frente a la comunidad y que además las instituciones sepan responder a las demandas de la sociedad, que sean conscientes de que el desarrollo de una comunidad depende del desarrollo de las organizaciones.

Para estructuras y sistemas de comunicación como en la Policía Nacional recomienda la creación de comités de comunicación de imagen corporativa, de acuerdo a la teoría de Cees Van Riel, quien plantea la conformación de estos comités con la integración de personas con diferentes responsabilidades dentro de la empresa, y que quien lidere este comité tenga poder directivo para tener la apertura necesaria, a fin de poder sugerir acciones y que las mismas sean entendidas para bien de la organización porque la comunicación busca integrar, estabilidad y principalmente que quienes se encuentran abajo sean escuchados y se pueda satisfacer sus necesidades.

La imagen de la Policía Nacional posee una imagen algo fragmentada, por un lado tiene una imagen renovada, amigable, más humana, consecuente y responsable, pero por otro lado en ocasiones la institución es blanco de los medios, ya sea por malas actuaciones de alguno de sus miembros. Por ello se debería destacar más aquellas noticias positivas.

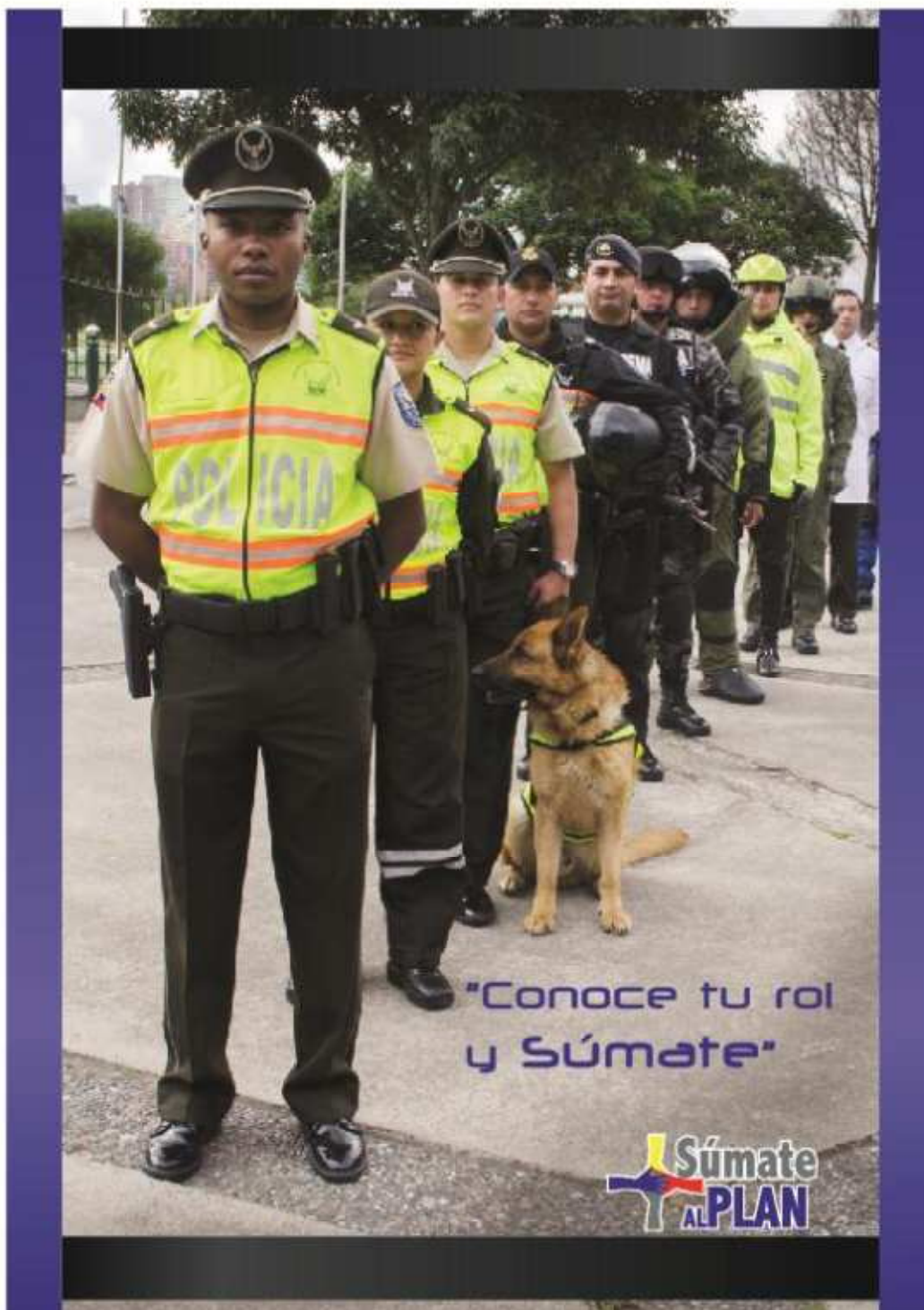
La comunicación de la Policía Nacional debería generar más noticias, más free press, hacer que los medios de comunicación se interesen más de sus actos, deben generar espacios para mostrarse bien ante los demás, generar contactos mediáticos para destacar lo bueno, considerando que la imagen pública tiene mucho que ver con lo que se maneja en la opinión pública, hay que darles de que hablar bien. Otro tema sería el ámbito personal de cada miembro de la institución, su forma de presentarse, de servir a la comunidad, es decir de la cultura organizacional.



## Anexo 2.

### Diseño de afiches para la publicación en las unidades de cada ciudad

Arte: Afiche escala: 45%



Arte: Afiche escala: 45%

## Anexo 3.

### Diseño y entrega de trípticos.

Arte: Tríptico escala: 45%

#### Objetivos Institucionales

Fortalecer la Gestión del Talento Humano y mejorar los niveles de formación, cultural y técnica de los miembros de la Institución.

Fortalecer la capacidad operativa de los servicios policiales para aumentar los niveles de seguridad e incrementar permanentemente el nivel de satisfacción de la comunidad.

Generar el manejo eficiente de los recursos institucionales necesarios para garantizar la prestación del servicio policial.

Institucionalizar un sistema de control para prevenir y eliminar la corrupción.



#### Valores Institucionales

**Integridad**-proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad.

**Transparencia**-acción que permite que las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la controlaría social.

**Calidez**-Formas de expresión y comportamiento de amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás, respetando sus diferencias y aceptando su diversidad.

**Solidaridad**-acto de interesarse y responder a las necesidades de los demás.

**Colaboración**-actitud de cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar los objetivos comunes.

**Efectividad**-lograr resultados con calidad a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuestos en su ámbito laboral.

**Respeto**-reconocimiento y consideración a cada persona como ser único/a, con intereses y necesidades particulares.

**Responsabilidad**-cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.

**Lealtad**-confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

#### Plan Estratégico de la Policía Nacional del Ecuador 2013 -2017

**"Conoce tu rol y Súmate"**



**Súmate AL PLAN**



Toda organización que pretende alcanzar un nivel de desarrollo adecuado en el ámbito en que se desenvuelve, requiere en la actualidad diseñar, elaborar y ejecutar, una planificación institucional ágil y oportuna para atender las demandas de su mercado, de allí la importancia, que la Policía Nacional del Ecuador, implente su propio Plan Estratégico, acorde al Plan Nacional del Buen Vivir.

#### MISIÓN

"Atender la seguridad ciudadana y el orden público y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional"



#### VISIÓN

Para el 2017, seremos la institución más confiable y efectiva a nivel nacional y regional en seguridad ciudadana, brindando servicios policiales de calidad orientados al Buen Vivir, en irrestricto respeto a los Derechos Humanos y libertades democráticas.

Arte: Tríptico escala: 45%

## Anexo 4.

### Diseño del módulo virtual de capacitación en el Plan Estratégico.



Anexo 5.

Realizar notas informativas para Periódico "Polinoticias".

Arte: Polinoticias escala: 100%

Portada



Noticia Central



Arte: Polinoticias escala: 100%

## Anexo 6.

Realización de notas informativas para las Carteleras de las diferentes unidades (semanalmente).



### Anexo 7.

### Difusión a través de Buzón electrónico de mensajes (semanalmente).

Arte: Buzón Electrónico Dgp escala: 100%



Anexo 8.

Difusión de boletines vía correo electrónico (quincenal).

**Plan Estratégico de la Policía Nacional del Ecuador 2013-2017**

**1 Misión**  
 "Mantener la seguridad ciudadana y el orden interno y proteger al ciudadano de los delitos y de las infracciones de la ley, promoviendo el desarrollo de la cultura de la legalidad y la responsabilidad en la conducta ciudadana".

**2 Visión**  
 "Ser el mejor servicio de policía del mundo, reconocido por su excelencia en el cumplimiento de sus deberes, su integridad y su compromiso con la ciudadanía".

**3 Objetivos Institucionales**  
 Fortalecer la Gestión de Recursos Humanos y mejorar los niveles de bienestar, cultura y felicidad de los miembros de la institución.  
 Fortalecer la capacidad operativa de los servicios policiales para aumentar los niveles de seguridad e incrementar permanentemente el nivel de satisfacción de la ciudadanía.  
 Generar el mejor servicio de las instituciones para garantizar la prestación del servicio policial institucionalizado, un sistema de control para prevenir y eliminar la corrupción.

**4 Valores Institucionales**  
 Honestidad, Integridad, Coraje, Justicia, Responsabilidad, Compromiso, Respeto, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Transparencia, Responsabilidad, Compromiso y Responsabilidad.

PLAN ESTRATEGICO

**1 Misión**  
 "Mantener la seguridad ciudadana y el orden interno y proteger al ciudadano de los delitos y de las infracciones de la ley, promoviendo el desarrollo de la cultura de la legalidad y la responsabilidad en la conducta ciudadana".

**2 Visión**  
 "Ser el mejor servicio de policía del mundo, reconocido por su excelencia en el cumplimiento de sus deberes, su integridad y su compromiso con la ciudadanía".

## Anexo 9.

### Diseño e impresión de roll ups.





## Anexo 10.

Impresión de carpetas para la capacitación.

**POLICÍA  
NACIONAL**

**Súmate  
al PLAN**

**Plan Estratégico de la  
Policía Nacional del Ecuador  
2013 -2017**

**"Súmate  
a la red"**

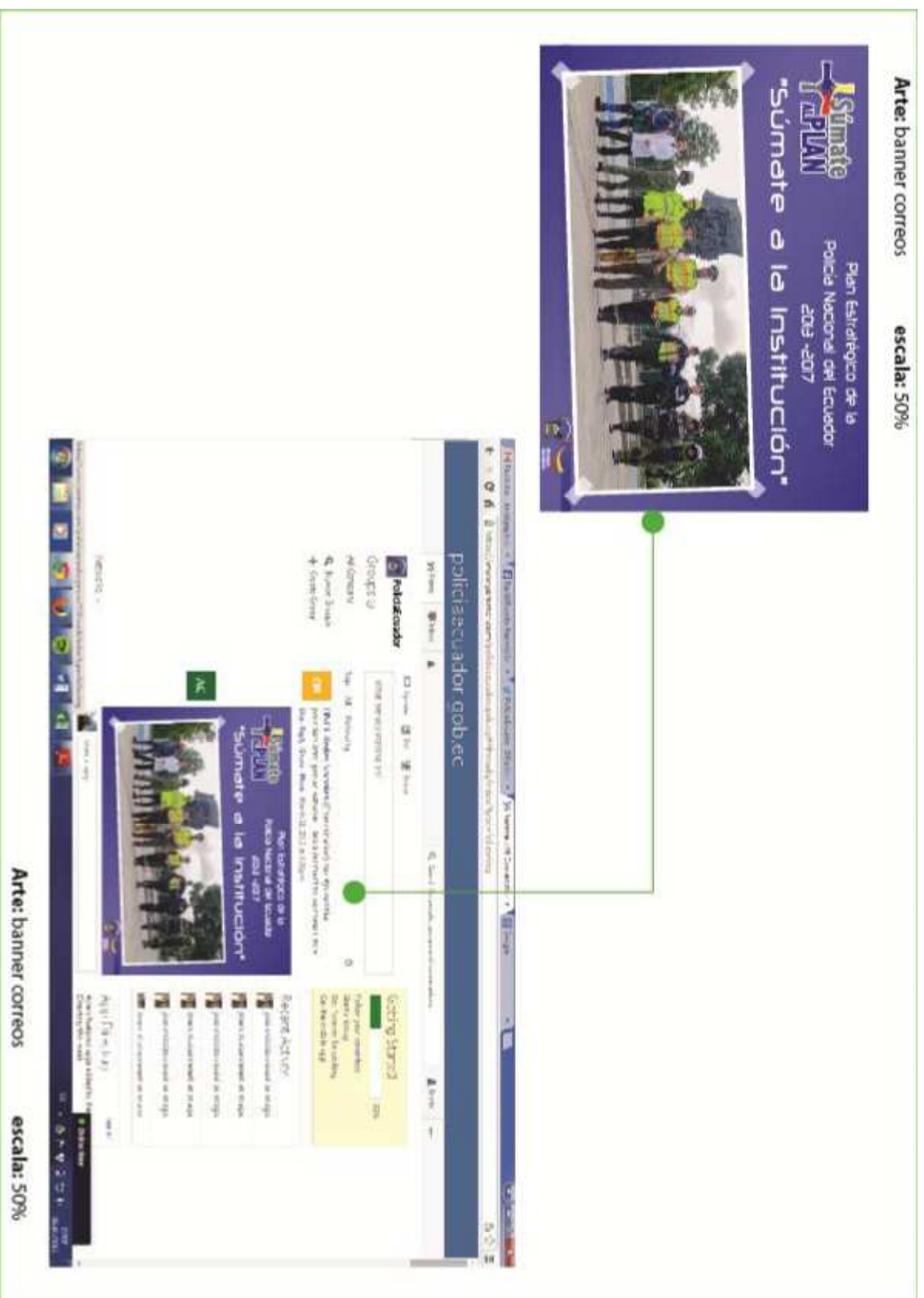
Dircc: Amazonas y Cosea Telef: 2 450 380  
www.policiaecuador.gob.ec

**You Tube** policiaecuador2  
/policiaecuador  
@PoliciaEcuador

Ministerio del Interior

## Anexo 11.

Desarrollo del sistema y diseño visual de la intranet.



## Anexo 12.

Difusión previa sobre la implementación y socialización (notas informativas en: "Polinoticias", correo electrónico, redes sociales)

Arte: banner facebook

escala: 100%



Arte: banner facebook

escala: 100%

Arte: banner twitter escala: 100%



Arte: banner twitter escala: 100%

Arte: Polinoticias      escala: 100%

**Súmate a la Institución**  
Plan Estratégico de la  
Policía Nacional del Ecuador  
2013 -2017

## Noticia Central

**10 Excelencia Policial**  
**Plan estratégico de la Policía Nacional 2014-2017.**

**11 Excelencia Policial**  
**Jóvenes que cumplen su sueño...**

**Policías Comunitarias-Feofoforriana**

**Servidores Policiales destacados.**

Arte: Polinoticias      escala: 100%

Anexo 13.

Diseño, elaboración y entrega de Flyers.

Arte: Flyer escala: 100%

**Súmate  
al PLAN**

**Plan Estratégico de la  
Policía Nacional del Ecuador  
2013 -2017**

**MISSION**  
"Atender la seguridad ciudadana y el orden público y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional"

**VISION**  
Para el 2017, seremos la institución más confiable y efectiva a nivel nacional y regional en seguridad ciudadana, brindando servicios policiales de calidad orientados al Buen Vivir, en estricto respeto a los Derechos Humanos y libertades democráticas.

**Imagen 1:** Tres oficiales de policía en uniformes de alta visibilidad y cascos, uno de ellos está hablando por un walkie-talkie.

**Imagen 2:** Un oficial de policía en un vehículo patrullero, sosteniendo un documento.

**Imagen 3:** Un oficial de policía en un terreno montañoso, interactuando con un perro de raza pastor alemán.

Ministerio del Interior

Arte: Flyer escala: 100%

## Anexo 14.

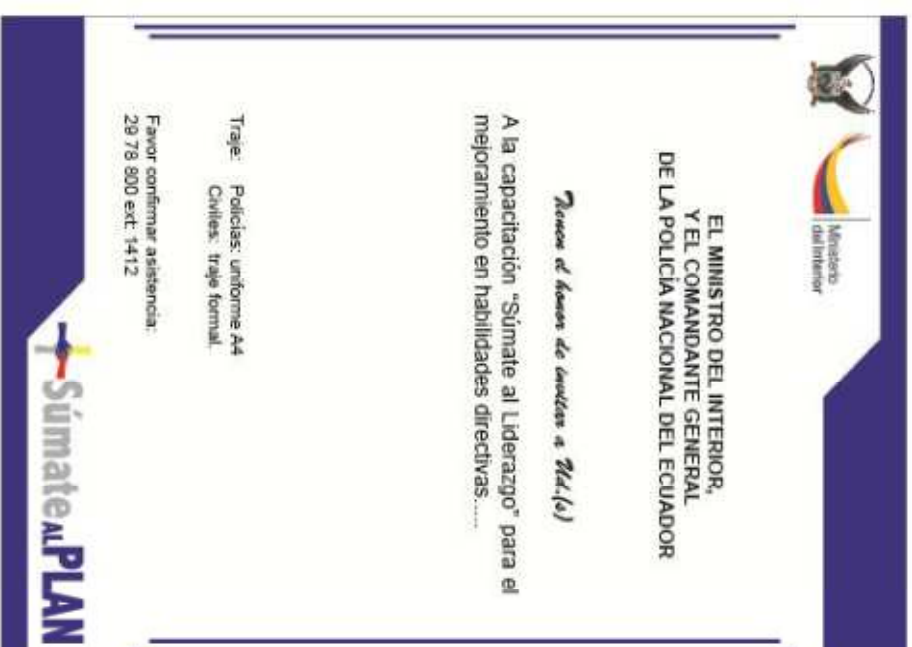
### Diseño e impresión de invitaciones.

Arte: invitación

escala: 100%

Arte: sobre

escala: 35%



Arte: invitación

escala: 100%

Arte: sobre

escala: 35%

## Anexo 15.

### Diseño e impresión de roll ups.

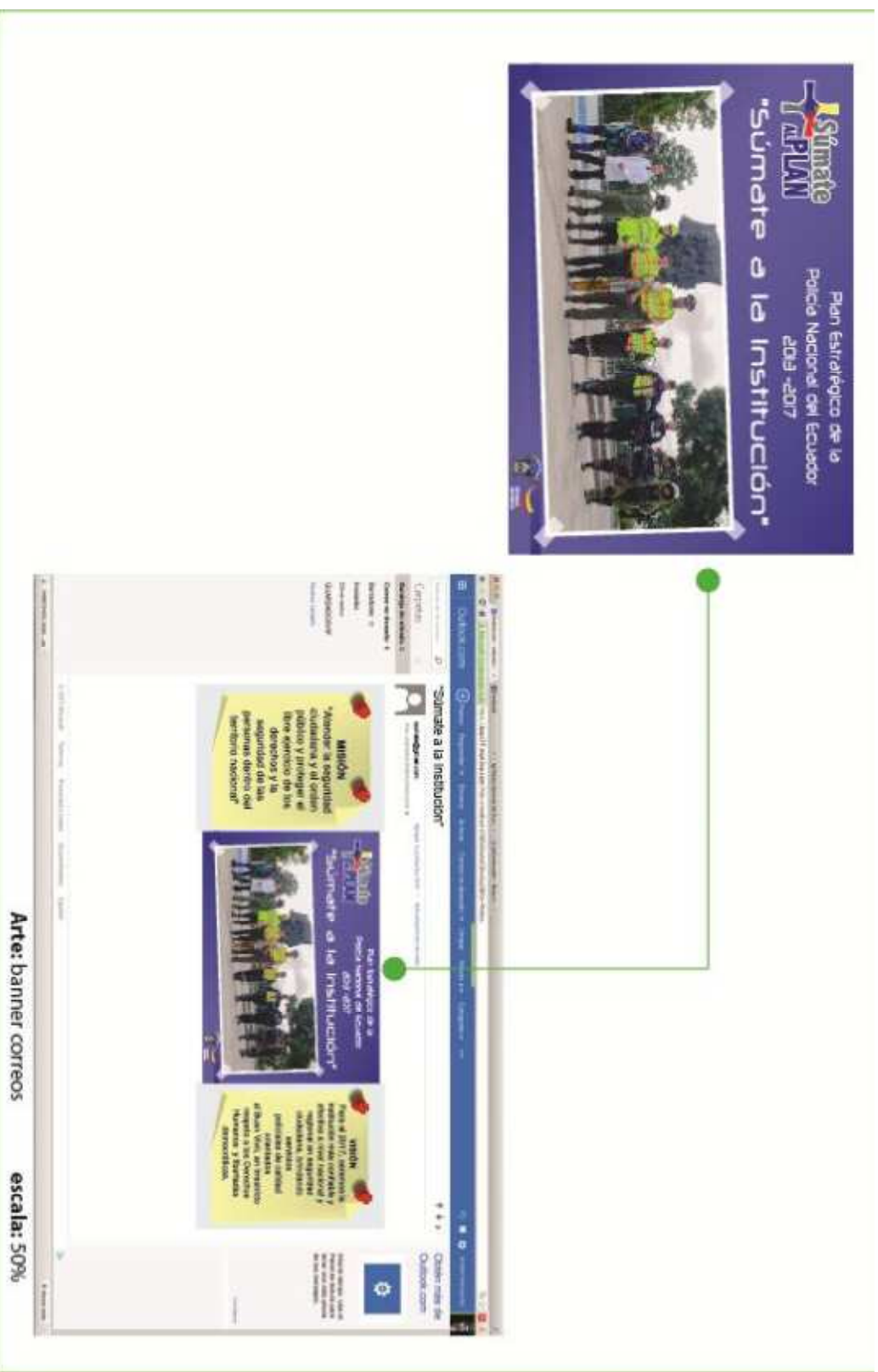






## Anexo 17.

Difusión previa mediante notas informativas a través de correos electrónicos, Polinoticias, videoconferencias  
“Seminarios Súmate”



Arte: banner facebook

escala: 100%



Arte: banner facebook

escala: 100%

Arte: banner correos

escala: 50%



Arte: banner correos

escala: 50%



Plan Estratégico de la  
Policía Nacional del Ecuador  
2014 -2017


**"Súmate a la Institución"**



Noticia Central

**10 Excelencia Policial**

**Plan estratégico de la Policía Nacional 2014-2017.**




El 10 de febrero de 2014, el Comandante en Jefe de la Policía Nacional, General (Ej) Juan Carlos Rodríguez, presentó el Plan Estratégico de la Policía Nacional 2014-2017, en un acto que contó con la presencia de autoridades policiales y civiles.

El plan tiene como objetivo principal mejorar el servicio al ciudadano y garantizar la seguridad pública en el Ecuador. Se divide en tres ejes estratégicos: el primero se centra en el fortalecimiento institucional, el segundo en la mejora de la gestión y el tercer eje se enfoca en la atención al ciudadano.

El plan también establece metas y objetivos claros para cada uno de los ejes, así como un cronograma de implementación. Se espera que este plan sirva como una guía para el trabajo de todos los miembros de la Policía Nacional durante el periodo 2014-2017.

**11 Excelencia Policial**


**Jóvenes que cumplen su sueño**



Un grupo de jóvenes de la Policía Nacional cumplió su sueño de convertirse en oficiales de la institución. Durante una ceremonia especial, se les entregó el uniforme y se les dio la bienvenida a la familia policial.

Estos jóvenes, que se formaron en la Academia de la Policía Nacional, demostraron un alto nivel de dedicación y compromiso durante su formación. Ahora, estarán listos para servir al Ecuador y garantizar la seguridad de sus ciudadanos.

**Policía Comunitaria-Cecentor/INHA**



El Comandante en Jefe de la Policía Nacional, General (Ej) Juan Carlos Rodríguez, destacó el trabajo de la Policía Comunitaria-Cecentor/INHA. Este tipo de policía se centra en el trabajo comunitario y en la prevención de delitos.

Los miembros de la Policía Comunitaria-Cecentor/INHA trabajan estrechamente con la comunidad para identificar y resolver problemas de seguridad. Este tipo de trabajo es fundamental para mantener la paz y la armonía en las comunidades.

**Servidores Policiales destacados.**

**SABRÍN DOMÍNGUEZ**

El Comandante en Jefe de la Policía Nacional, General (Ej) Juan Carlos Rodríguez, reconoció el trabajo de los servidores policiales destacados. Entre ellos se encuentran a Sabrín Domínguez, quien ha demostrado un alto nivel de dedicación y compromiso en su trabajo.

Estos servidores policiales destacados son un ejemplo para todos los miembros de la Policía Nacional. Su trabajo es fundamental para garantizar el servicio al ciudadano y mantener la seguridad pública.

**12**

**13**

**14**

**15**

**16**

**17**

**18**

**19**

**20**

**21**

**22**

**23**

**24**

**25**

**26**

**27**

**28**

**29**

**30**

**31**

**32**

**33**

**34**

**35**

**36**

**37**

**38**

**39**

**40**

**41**

**42**

**43**

**44**

**45**

**46**

**47**

**48**

**49**

**50**

**51**

**52**

**53**

**54**

**55**

**56**

**57**

**58**

**59**

**60**

**61**

**62**

**63**

**64**

**65**

**66**

**67**

**68**

**69**

**70**

**71**

**72**

**73**

**74**

**75**

**76**

**77**

**78**

**79**

**80**

**81**

**82**

**83**

**84**

**85**

**86**

**87**

**88**

**89**

**90**

**91**

**92**

**93**

**94**

**95**

**96**

**97**

**98**

**99**

**100**

**12**

**13**

**14**

**15**

**16**

**17**

**18**

**19**

**20**

**21**

**22**

**23**

**24**

**25**

**26**

**27**

**28**

**29**

**30**

**31**

**32**

**33**

**34**

**35**

**36**

**37**

**38**

**39**

**40**

**41**

**42**

**43**

**44**

**45**

**46**

**47**

**48**

**49**

**50**

**51**

**52**

**53**

**54**

**55**

**56**

**57**

**58**

**59**

**60**

**61**

**62**

**63**

**64**

**65**

**66**

**67**

**68**

**69**

**70**

**71**

**72**

**73**

**74**

**75**

**76**

**77**

**78**

**79**

**80**

**81**

**82**

**83**

**84**

**85**

**86**

**87**

**88**

**89**

**90**

**91**

**92**

**93**

**94**

**95**

**96**

**97**

**98**

**99**

**100**

Arte: banner twitter escala: 100%



Arte: banner twitter escala: 100%

Anexo 18.

Diseño y colocación de Gigantografías.

**Súmmate**  
**ALPLAN**

Plan Estratégico de la  
Policía Nacional del Ecuador  
2013 -2017

**Seminario "Súmmate"**



**MISION**  
"Abordar la seguridad ciudadana y el orden público y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional"



**VISION**  
Para el 2017, mejorar la productividad, tener controlada y adecuada a nivel nacional y regional en seguridad ciudadana, servicios, servicios de calidad, oportunos al Buen Voz, mejorando apoyo a las Direcciones Provinciales y Divisiones Distritales.



Anexo 19.

Difusión previa mediante notas informativas a través de correos electrónicos, Polinoticias, videoconferencias.

Arte: Polinoticias escala: 100%



Noticia Central



Arte: Polinoticias escala: 100%



## Anexo 20.

### Creación de un sitio web y/o blog con información actualizada.

Arte: Blog concurso escala: 50%



Arte: Blog concurso escala: 50%

# Anexo 21.

Difusión de información de las fases del concurso (Polinoticias, boletín digital): Presentación y selección de proyectos

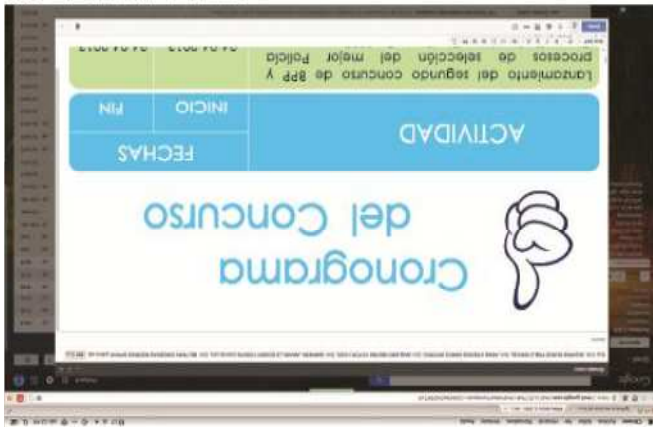


Noticia Central



Arte: Polinoticias escala: 100%

Arte: boletín Digital Escala: 100%



FECHAS		ACTIVIDAD
INICIO	FIN	
24.04.2013	24.04.2013	Lanzamiento del segundo concurso de BPP y proceso de selección del mejor Policía Comunitario e Investigativo, año 2013
24.05.2013	24.05.2013	Alerta en línea para presentación de propuestas de BPP en base a documentación
24.05.2013	24.05.2013	Presentación de las propuestas de los BPP en la WEB-FN
27.05.2013	31.05.2013	Evaluación y aprobación de las propuestas de BPP, en base a documentos
31.05.2013	31.05.2013	Revisión de lista de propuestas de BPP aprobadas en WEB-FN
01.06.2013	30.11.2013	Selección de los proyectos de BPP aprobados
01.06.2013	30.11.2013	Evaluación N.º 57U de los proyectos de BPP aprobados
01.06.2013	30.11.2013	Evaluación en base a documentos de las propuestas de BPP aprobadas
20.01.2014	20.01.2014	Entrega de resultados del concurso
02.03.2014	02.03.2014	Firma de los ganadores conforme el nivel de participación

Arte: boletín Digital Escala: 100%

## Anexo 22.

### Diseño e impresión de Afiches

Arte: afiche escala: 45%

**CONCURSO**  
**BUENAS PRÁCTICAS POLICIALES**  
**2015**

**Preventivo Comunitario**

**Investigativo**

**Premios**

**PRIMER LUGAR**

- Condecoración al Mérito Profesional en el Grado de Gran Oficial
- Posanña o seminario en el exterior, relacionado con el área comunitaria e investigativa

**SEGUNDO LUGAR**

- Becas en el Instituto Tecnológico Superior de la Policía Nacional
- Felicitación Pública Solemne
- Franca extraordinario

**TERCER LUGAR**

- Felicitación Pública Solemne
- Franca Extraordinario

**¡Súmate AL PLAN**

Ministerio del Interior

Consulta de bases y premios en:  
[www.policiaecuador.gob.ec](http://www.policiaecuador.gob.ec)  
[comision.transparencia@policiaecuador.gob.ec](mailto:comision.transparencia@policiaecuador.gob.ec)  
[comision.nacional.t@gmail.com](mailto:comision.nacional.t@gmail.com)  
2447070 ext 2507-2506

Anexo 23.

Diseño e impresión de colgantes



Anexo 24.

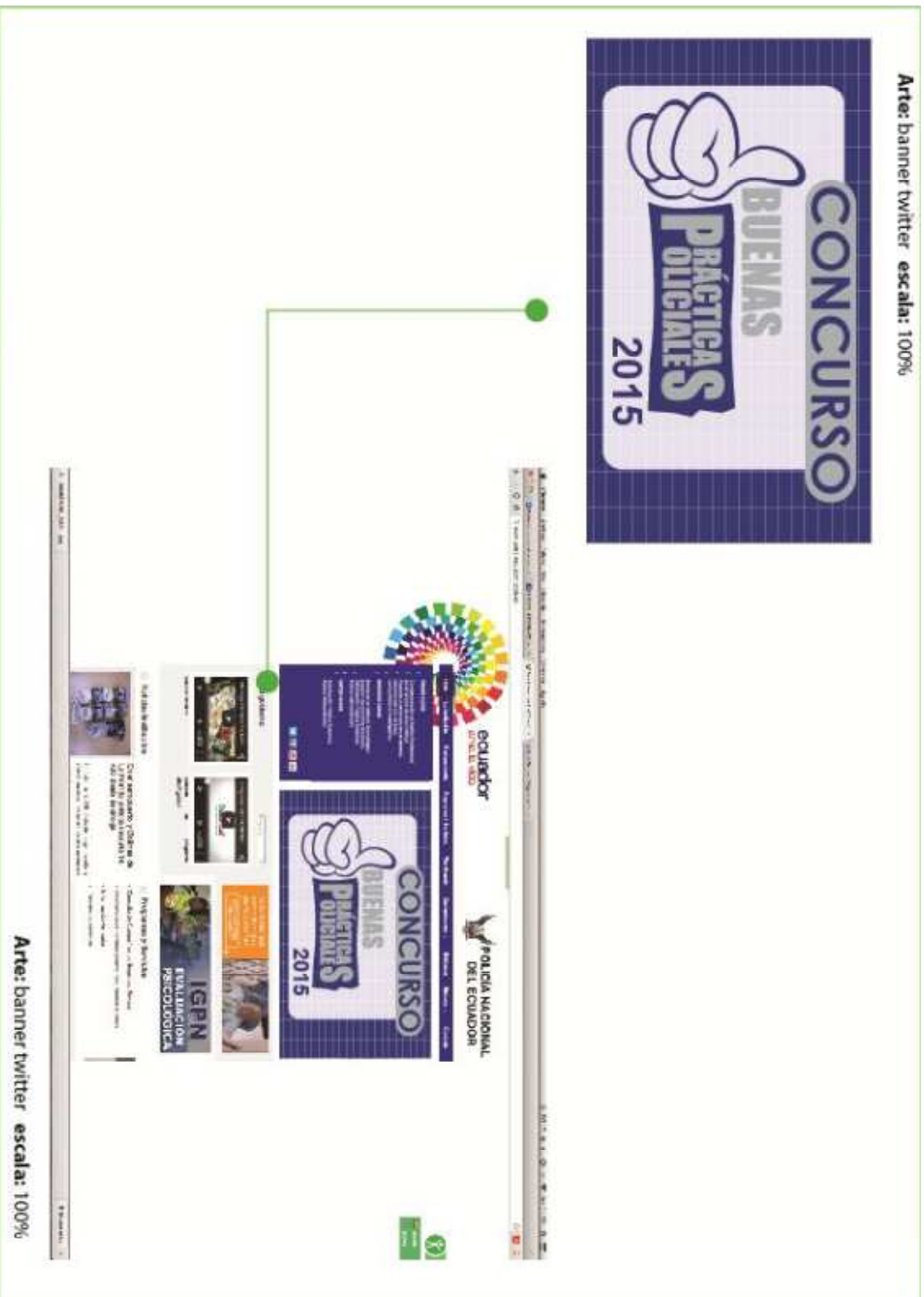
Difusión de ganadores y Publicación de libro anual de memorias del concurso.



Anexo 25.

Publicación en la página web de libro en versión digital.

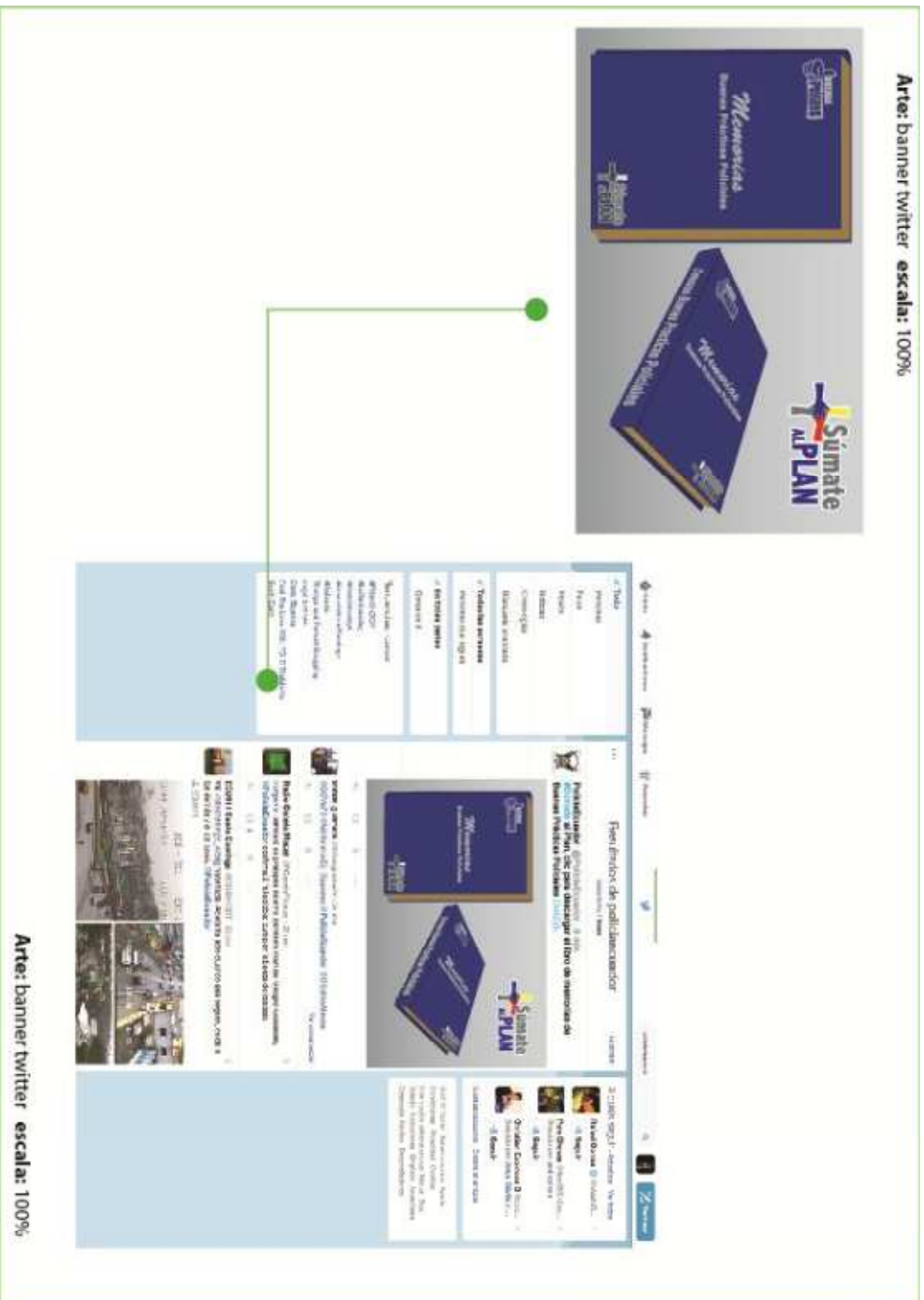
Arte: banner twitter escala: 100%



Arte: banner twitter escala: 100%

## Anexo 26.

### Difusión de publicación de libro a través de Polinoticias, intranet y redes sociales





Anexo 27.

Diseño e impresión de publicidad en buses de la Institución.



Anexo 28.

Diseño e impresión de afiches.



**VISION**  
Para el 2017, seremos la institución más confiable y efectiva a nivel nacional y regional en seguridad ciudadana, brindando servicios policiales de calidad orientados al Buen Vivir, en estricto respeto a los Derechos Humanos, y libertades democráticas.

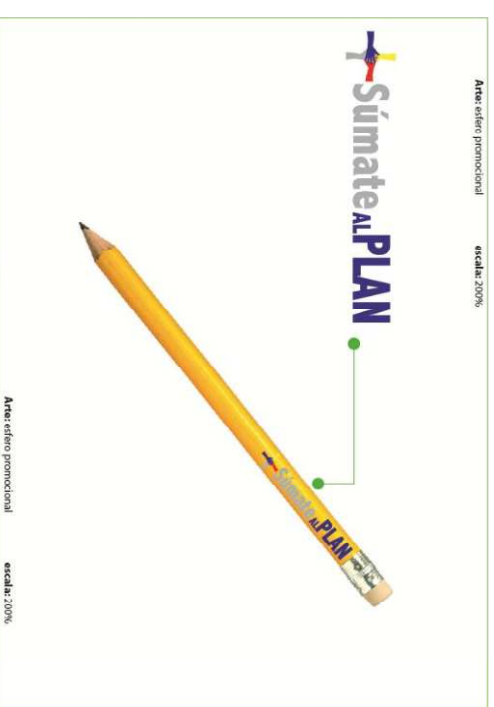
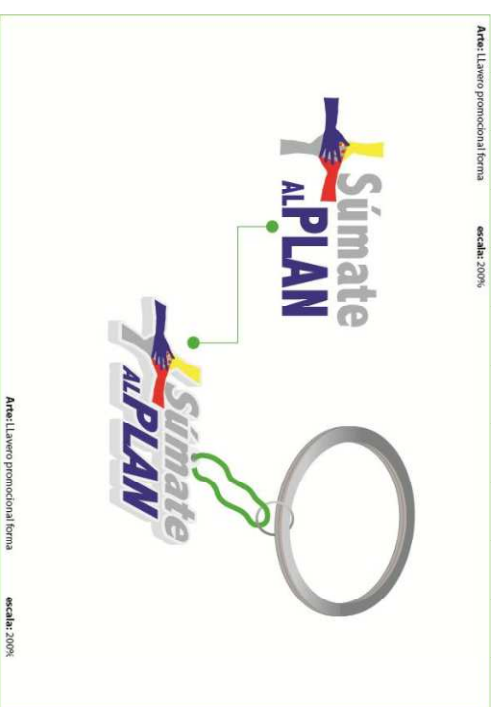
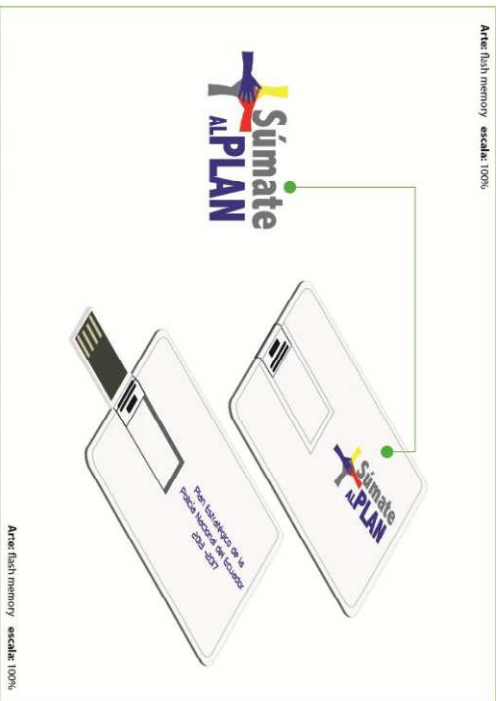
**MISION**  
"Atender la seguridad ciudadana y el orden público y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional"

**Sumate AL PLAN**

Arte: Afiche escala: 45%

## Anexo 29.

### Elaboración y entrega de material promocional (llaveros, esferos, USB).



Anexo 30.

Producción y difusión de video Institucional, a través de intranet y YouTube.



## Anexo 31.

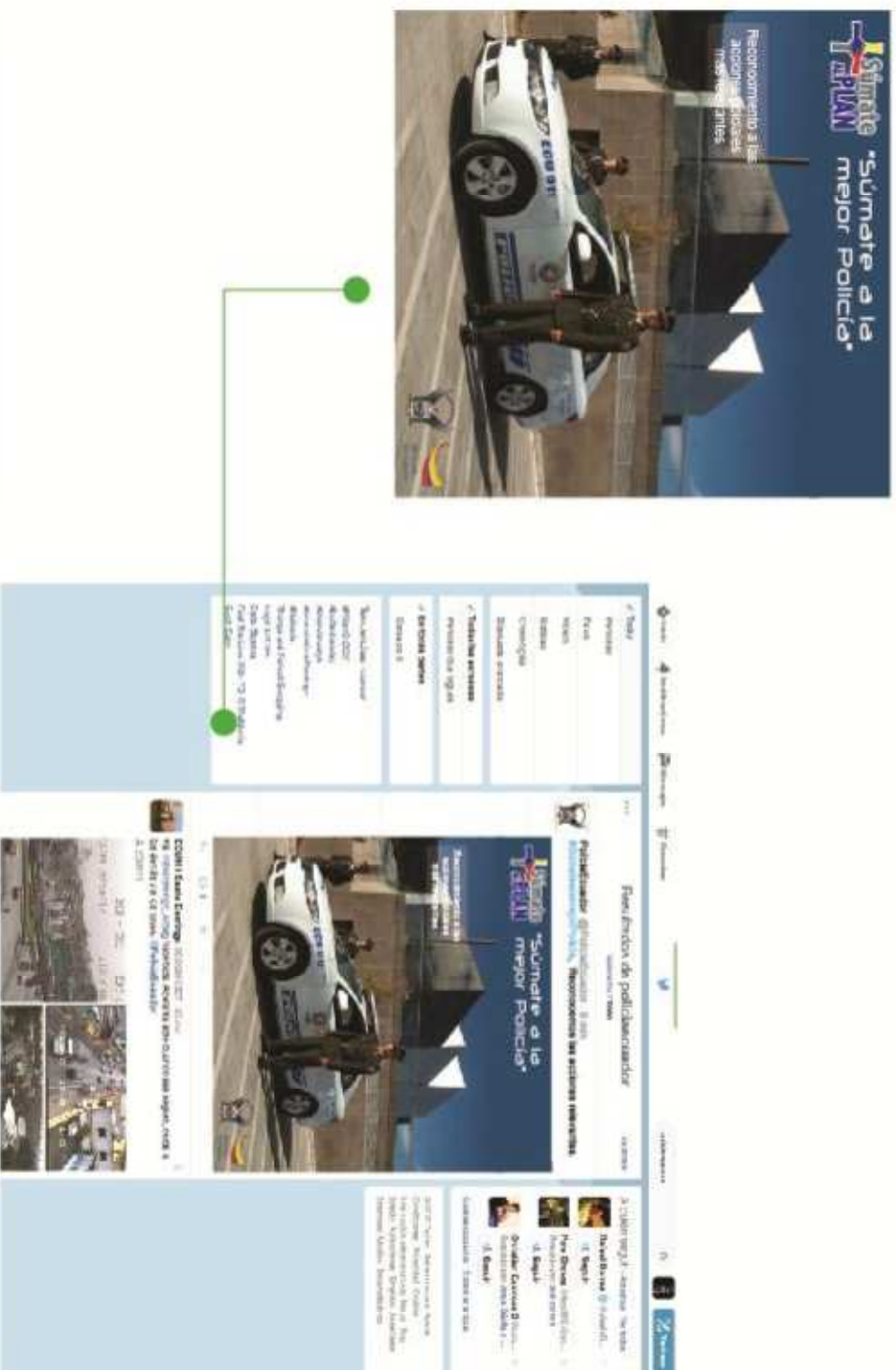
Desarrollo de Aplicación móvil y espacio web de información.



Arte: Afiche escala: 45%

Anexo 32.

Difusión y promoción previa del concurso a través de notas informativas redes sociales, página web, correos electrónicos, Polinoticias, boletín quincenal.





Arte: Policonoticias escala: 45%



### Noticia Central

**ii) Exceñencia Policial**

**Sumate a la Mejor Policia**

Reconocimiento a las acciones policiales más relevantes



**iii) Exceñencia Policial**

**Jóvenes que campian su suñino...**



El grupo de jóvenes que campian su suñino en la categoría de Jóvenes Campeones Policiales, se entregó a la ceremonia de entrega de premios en el salón de actos del Cuartel de la Policía Nacional de Madrid, el día 15 de mayo de 2014. En esta ocasión, se entregó el premio a los jóvenes que han participado en el concurso de Jóvenes Campeones Policiales, organizado por la Policía Nacional de España, en colaboración con el Ministerio del Interior.

**Salvavidas Policiales destacados.**

Los salvavidas policiares destacados en el concurso de Jóvenes Campeones Policiales, se entregó a la ceremonia de entrega de premios en el salón de actos del Cuartel de la Policía Nacional de Madrid, el día 15 de mayo de 2014. En esta ocasión, se entregó el premio a los salvavidas policiares que han participado en el concurso de Jóvenes Campeones Policiales, organizado por la Policía Nacional de España, en colaboración con el Ministerio del Interior.

**CONSEJO DE POLICIA**

El Consejo de Policiares, el órgano de representación de los policiares, se reunió el día 15 de mayo de 2014 en el Cuartel de la Policía Nacional de Madrid. En esta ocasión, se trató el tema de la entrega de premios a los jóvenes que han participado en el concurso de Jóvenes Campeones Policiales, organizado por la Policía Nacional de España, en colaboración con el Ministerio del Interior.

**OPINIONES DE LOS POLICIARES**

Los policiares opinan que la entrega de premios a los jóvenes que han participado en el concurso de Jóvenes Campeones Policiales, organizado por la Policía Nacional de España, en colaboración con el Ministerio del Interior, es una buena iniciativa que merece ser reconocida.

**OPINIONES DE LOS CIUDADANOS**

Los ciudadanos opinan que la entrega de premios a los jóvenes que han participado en el concurso de Jóvenes Campeones Policiales, organizado por la Policía Nacional de España, en colaboración con el Ministerio del Interior, es una buena iniciativa que merece ser reconocida.

Arte: Policonoticias escala: 45%



Anexo 33.

Registro y publicación en un anuario de la "Excelencia Policial".



# Anexo 34.

## Diseño y entrega de material gráfico (dípticos)



### Policía Nacional del Ecuador



**Misión:** La Policía Nacional garantiza el orden público y el respeto al derecho de los ciudadanos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional.

**Visión:** Policía Nacional garantiza la seguridad de los ciudadanos mediante el cumplimiento de las normas que rigen el control del territorio y la ciudadanía.

Ministerio del Interior

### Tú Policía Nacional

#### Talento Humano

Para el 2017 se proyecta **70.000** policías a lo nacional

8% oficiales

92% civiles y policías

840 aspirantes civiles

10% aspirantes  
90% hombres

#### Logística

44.200 unidades

42.900 unidades

7.800 unidades

6.300 unidades

66 unidades

58 unidades

8 unidades

2 unidades

400 unidades

285 unidades

66 unidades

6 unidades

### Tú Policía Nacional

#### Distribución Policial

- 9 Zonas
- 24 Sub-zonas
- 138 Distritos
- 1.008 Circuitos
- 1.871 Sub-circuitos



1911

Unidades de Vigilancia Comunitaria

4 Unidades de Vigilancia Comunitaria

24 horas del día

#### Operatividad

3.618 Unidades

588 Unidades

2.151 Unidades

1.208 Unidades

33.000 Unidades

1.995 Unidades

2.417 Unidades

1122 335486

Atención al Ciudadano

El programa de las unidades comunitarias cuenta con la ayuda de más de 100.000 personas que se suman a su labor.






SER POLICIA  
ES UNA VOCACION

www.policiaecuador.gob.ec

@PoliciaEcuador

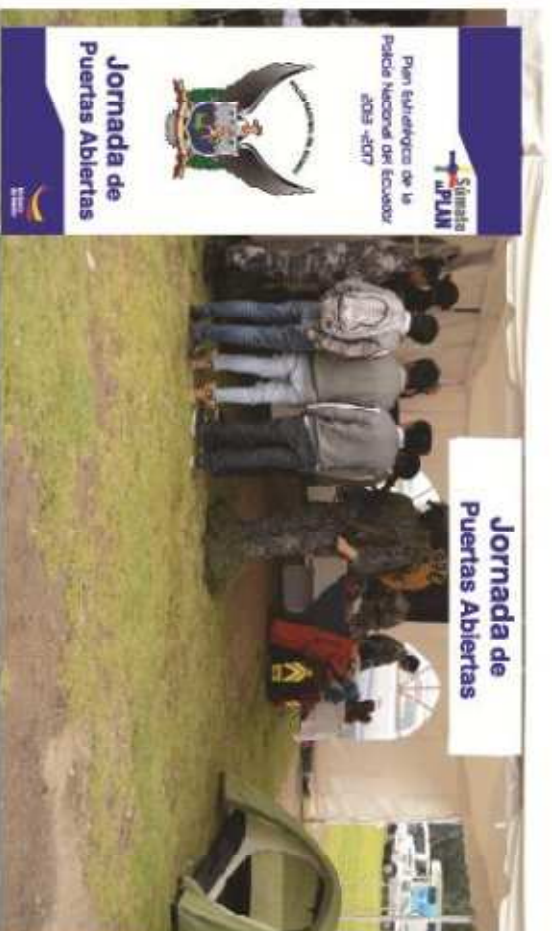
/policiaecuador



Anexo 35.

Diseño de roll ups

Arte: roll up    escala: 10%

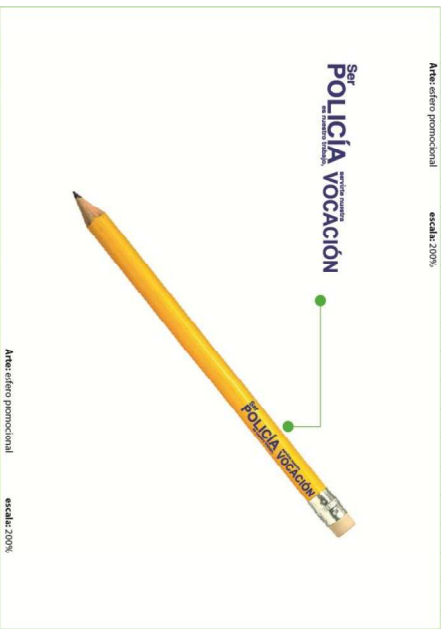
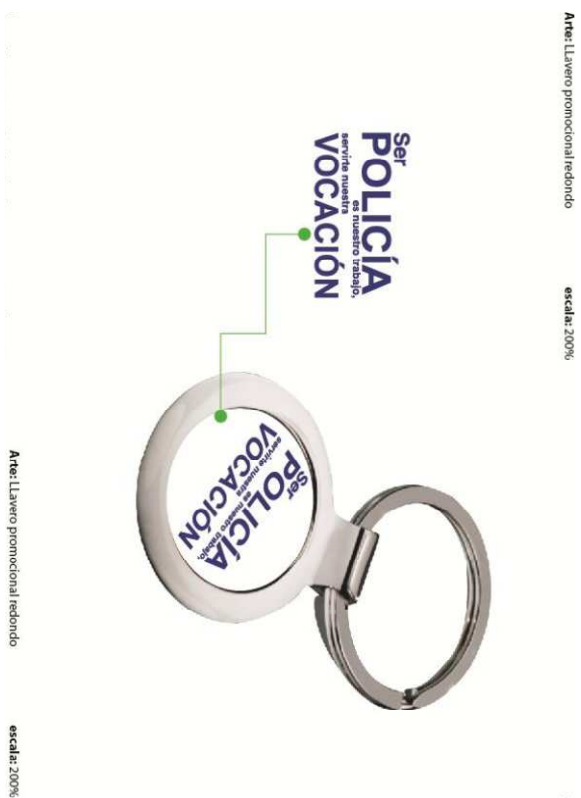


Arte: roll up    escala: 10%



## Anexo 37.

### Diseño de material promocional (llaveros, bolígrafos, lápices)



## Anexo 38.

### Diseño de invitaciones.

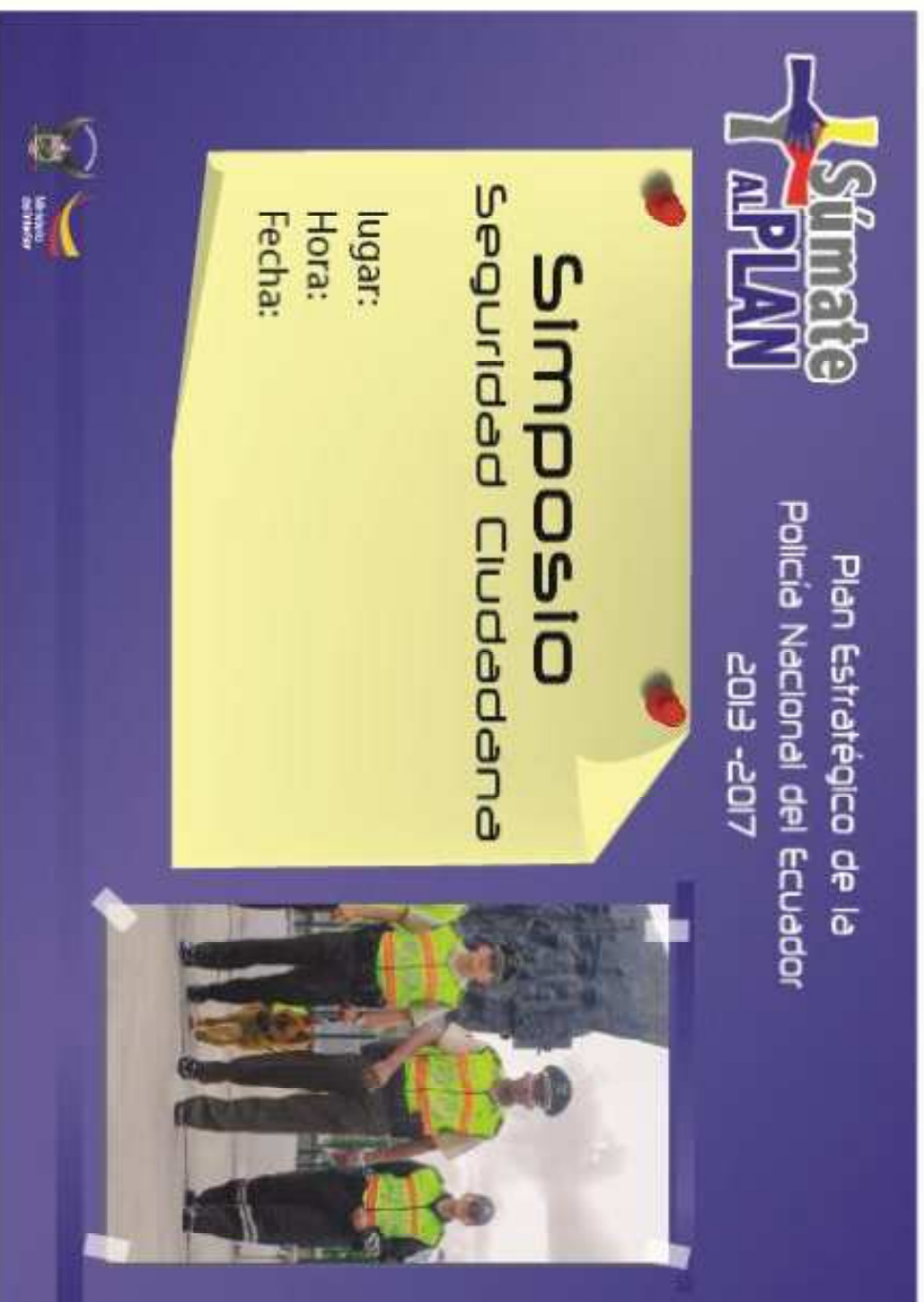


Arte: invitación escala: 100%

Arte: sobre escala: 35%

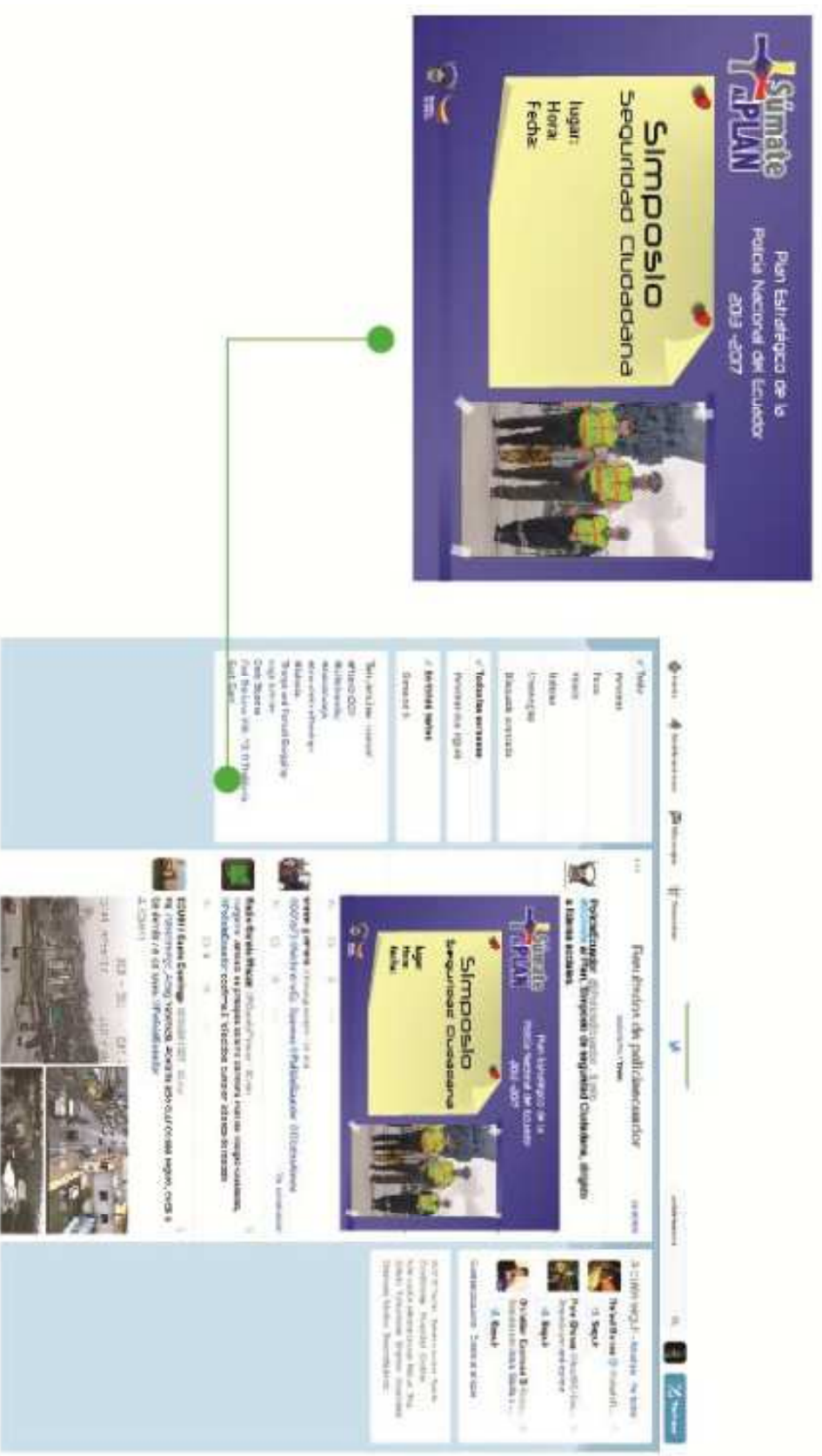
Anexo 39.

Diseño e impresión de banners



Anexo 40.

Difusión previa a través de redes sociales y página web institucional







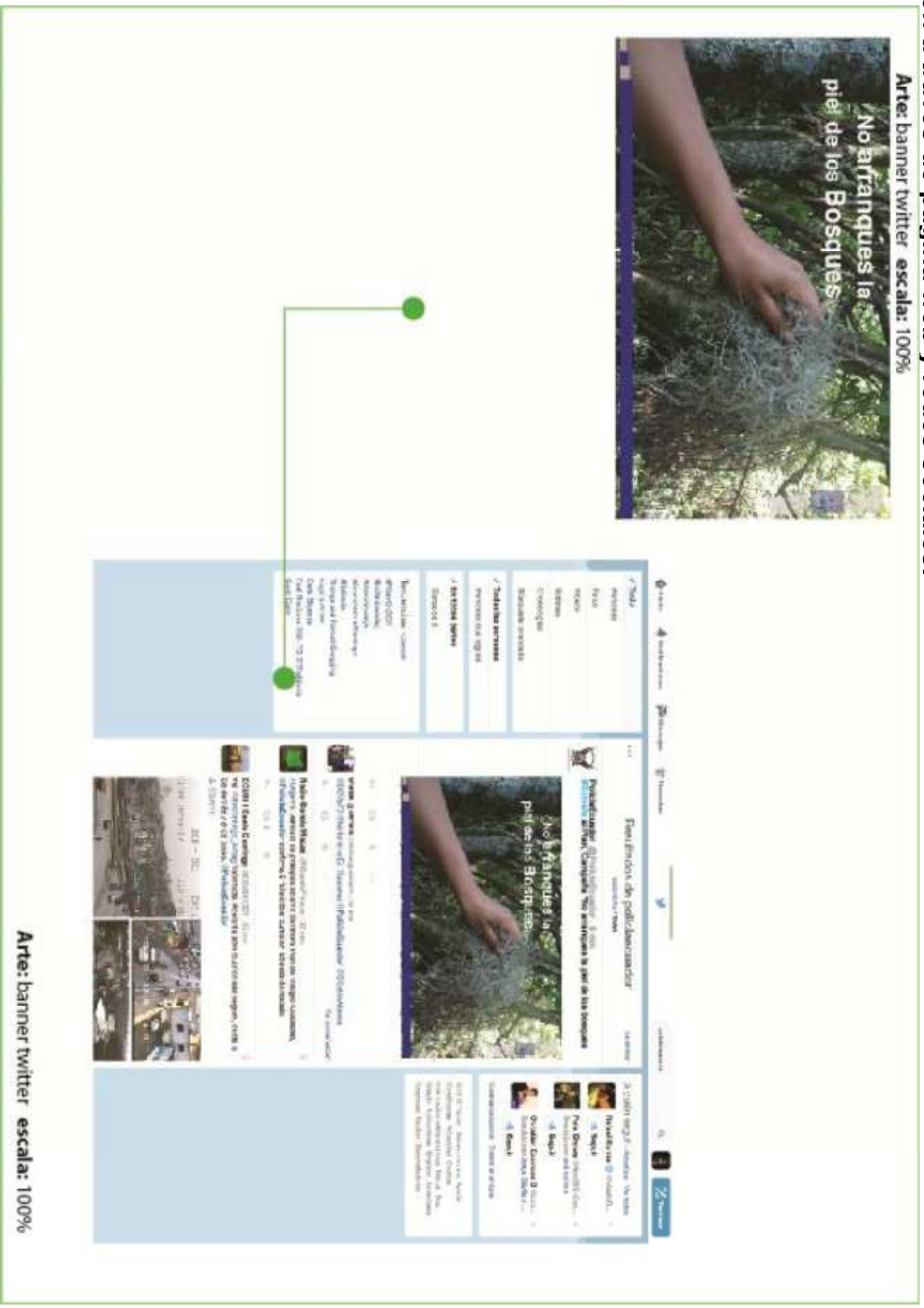
Arte: Banner web escala: 100%



Arte: Banner web escala: 100%

# Anexo 41.

## Difundir información a través de página web y redes sociales.



Arte: banner facebook

escala: 100%



Arte: banner facebook

escala: 100%

## Anexo 42.

Creación de un manual de atención a la comunidad.

