

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



INICIATIVAS Y OPORTUNIDADES DE COMUNICACIÓN PARA GESTIONAR LA IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA CONJUNTA DE LAS FUERZAS ARMADAS

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación

Luis Alberto Tume Serpa


Código 20101935

Asesor

Mónica María Llontop Gómez

Lima – Perú
Octubre de 2021





**INICIATIVAS Y OPORTUNIDADES DE
COMUNICACIÓN PARA GESTIONAR LA
IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA
CONJUNTA DE LAS FUERZAS ARMADAS**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: CASO DE TRABAJO	3
1.1 Acerca de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas	3
1.2 Principales hitos y logros	4
1.3 El ámbito comunicacional en la Escuela.....	6
1.3.1 Área encargada y funciones	6
1.3.2 Conocimiento y gestión del ámbito comunicacional en la Escuela por parte los líderes responsables	9
1.3.3 Canales y herramientas de comunicación	14
1.3.4 Presupuesto asignado al Departamento de Relaciones Interinstitucionales.....	16
1.3.5 Actuales procesos de trabajo relacionadas a la imagen institucional.....	16
1.4 Planes del Departamento de Relaciones Interinstitucionales para el periodo 2021 - 2022	18
CAPÍTULO II: LA IMAGEN ACTUAL DE LA ESCUELA	21
2.1 Hallazgos de la encuesta a los alumnos de la ECOFFAA	21
2.2 Hallazgos de la encuesta al público externo de la ECOFFAA	27
2.3 Hallazgos de la encuesta a los docentes de la ECOFFAA	31
2.4 Hallazgos de la encuesta a los colaboradores de la ECOFFAA	37
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	43
3.1 La importancia de la comunicación para el crecimiento de las organizaciones .	43
3.2 Rol de la comunicación en las instituciones públicas	44
3.3 Qué es imagen institucional en el S.XXI (imagen como activo intangible).....	45
3.4 Rol de los profesionales de la comunicación en la gestión organizacional	47
3.5 La línea de mando en las instituciones: las estructuras organizacionales.....	48
3.6 Qué se ha investigado sobre la imagen institucional en las fuerzas del orden en el país	49
3.7 La comunicación digital en el entorno de las fuerzas del orden del Perú.....	52
CAPÍTULO IV: OPORTUNIDADES PARA MEJORAR LA IMAGEN PÚBLICA DE LA ECOFFAA	54
CONCLUSIONES	62

REFERENCIAS	66
ANEXOS	70



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Canales y herramientas de comunicación de la Escuela Conjunta.....	14
Tabla 1.2 Procesos de trabajo de la imagen institucional de la Escuela Conjunta	17
Tabla 1.3 Comparación del ratio de interacción de las redes sociales de la Escuela Conjunta.....	18
Tabla 2.1 Ficha técnica de la encuesta a los alumnos de la ECOFFAA.....	21
Tabla 2.2 Ficha técnica de la encuesta al público externo de la ECOFFAA	27
Tabla 2.3 Ficha técnica de la encuesta a los docentes de la ECOFFAA	31
Tabla 2.4 Ficha técnica de la encuesta a los colaboradores de la ECOFFAA.....	37



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organización de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas.....9



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Guía de preguntas al director general de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas	71
Anexo 2: Guía de preguntas a la jefa del Departamento de Relaciones Interinstitucionales de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas	72
Anexo 3: Resultados de la encuesta a los alumnos.....	74
Anexo 4: Resultados de la encuesta al público externo.....	84
Anexo 5: Resultados de la encuesta a los docentes	90
Anexo 6: Resultados de la encuesta a los colaboradores.....	99



RESUMEN

En un contexto de valorización de los activos intangibles organizacionales, poco se conoce sobre el desarrollo de la imagen de las instituciones educativas castrenses en el Perú. La presente tesis apunta a llenar el poco estudio existente, a través del análisis de la gestión de la imagen, así como de las prácticas comunicacionales realizadas por la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas (ECOFFAA). De igual forma, pretende conocer las diferentes formas de percepción entre sus distintos públicos y presentar las oportunidades para mejorar su imagen. Se realizó una investigación de tipo descriptiva y de corte transversal, para ello se aplicó una metodología de enfoque mixto. En la parte cuantitativa se realizaron encuestas de opción múltiple, con muestras no probabilísticas, tanto al público externo, así como al personal, los docentes y los estudiantes de la ECOFFAA. Por el lado cualitativo, se hicieron entrevistas a profundidad al director de la Escuela y a la jefa del Departamento de Relaciones Interinstitucionales. Dentro de los resultados se pudo comprobar que el 69,6%, el 78.5% y el 63.3% de los estudiantes, docentes y del personal, respectivamente, ubica a la ECOFFAA por encima de sus pares militares. Por otro lado el 49.1% del público externo manifestó no conocer a la Escuela.

Palabras clave: comunicación corporativa, imagen institucional, oportunidades, gestión educativa, fuerzas armadas

ABSTRACT

In a context of valuation of organizational intangible assets, little is known about the development of the image of military educational institutions in Peru. This thesis aims to fill the little existing study, through the analysis of image management, as well as the communicational practices carried out by the Joint School of the Armed Forces (ECOFFAA). In the same way, it aims to know the different forms of perception among its different audiences and present opportunities to improve its image. A descriptive and cross-sectional investigation was carried out, for which a mixed approach methodology was applied. In the quantitative part, multiple-choice surveys were carried through, with non-probabilistic samples, both to the external public, as well as to the staff, teachers and students of the ECOFFAA. On the qualitative side, in-depth interviews were conducted with the director of the School and the head of the Department of Interinstitutional Relations. Within the results, it was found that 69.6%, 78.5% and 63.3% of students, teachers and staff, respectively, place the ECOFFAA above their military peers. On the other hand, 49.1% of the external public stated that they did not know the School.

Keywords: corporate communication, institutional image, opportunities, educational management, armed forces

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se centra en la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas (ECOFFAA) y en la forma cómo aborda un aspecto poco explorado en las entidades castrenses: la gestión de su imagen institucional.

La ECOFFAA, antes denominada “Escuela Superior Conjunta de las Fuerzas Armadas” (Directiva General N° 20-2009-MINDEF-SG-VPD/DIGEDOC, 2009) inició sus actividades en 2008 con el Curso de Comando y Estado Mayor de las Fuerzas Armadas y está dirigida a brindar programas de posgrado y cursos virtuales a oficiales superiores y miembros en general de las tres Instituciones Castrenses. En el caso de los programas presenciales de Inteligencia, también se invita a participar a miembros de la “Policía Nacional del Perú (PNP) y del Sistema de Inteligencia Nacional (SINA)” (Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas [ECOFFAA], 2021, sección de Programas Presenciales).

Entre sus principales metas se encuentra obtener la acreditación ante el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), lo cual le permitiría brindar programas de maestría. Igualmente, se evalúa la posibilidad de hacer convocatorias abiertas al público civil, a partir del año 2022, específicamente con el curso de Catalogación OTAN, gracias a un convenio con la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas (ACFFAA) (J. Gutiérrez, comunicación personal, 18 de marzo de 2021). Al momento de realizar esta tesis, el nivel de conocimiento de la ECOFFAA, fuera de las audiencias militares, era escaso.

Se eligió a esta Escuela precisamente por la poca atención que los líderes de las instituciones militares han puesto en la gestión de los llamados factores “blandos” de gestión, tales como la comunicación y la relación con los grupos de interés externos que no sean los oficiales de las Fuerzas Armadas. Su principal enfoque comunicativo ha sido la difusión de trabajos de investigación académica, que tratan diversos temas militares, así como la publicación de contenido informativo y reconocimiento sobre aspectos relacionados a la Escuela Conjunta y el sector Defensa.

Este tesis busca conocer qué acciones viene realizando la ECOFFAA en la esfera de la imagen y qué oportunidades se le presentan para darse a conocer fuera de

las fronteras castrenses, mejorar su perfil público y atraer el interés de otros públicos que no sean militares.

En ese sentido, dentro del contexto actual de estado de emergencia sanitaria por la presencia de la COVID-19, la Escuela, como parte de sus objetivos institucionales, publicó en 2020 el libro denominado “Enfrentando una amenaza invisible: Aproximación propuesta por la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas en busca de una Estrategia Integral”, así como diversos artículos en las dos ediciones de 2020 de su revista “Pensamiento Conjunto”, disponible en formato físico y digital, los cuales abordan la problemática de pandemia desde la óptica de la seguridad y defensa nacional, apuntando a ser herramientas de consulta para la planificación no solo en el sector público, sino también privado (ECOFFAA, 2021, sección Revista Pensamiento Conjunto).

Por otro lado, a nivel comunicacional, la ECOFFAA viene difundiendo información sobre las medidas y gestiones referentes a la situación de emergencia sanitaria por la COVID-19, a través de sus cuatro redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn), con un especial énfasis en los meses iniciales de la pandemia. En el caso de Facebook y Twitter, esto sucede con mayor frecuencia por medio de contenido compartido de las redes sociales de otros organismos y autoridades gubernamentales, principalmente en Twitter. En el caso de Instagram y LinkedIn, se publica contenido propio, aunque con menor frecuencia.

CAPÍTULO I: CASO DE TRABAJO

1.1 Acerca de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas

“En el año 2007, el [Ministerio de Defensa] MINDEF determina la necesidad de alcanzar progresivamente niveles de estandarización de la Instrucción y Doctrina, a fin de lograr óptimos resultados en el accionar conjunto de las Fuerzas Armadas” (ECOFAA, 2021, sección de Historia). De esta forma se establecieron los criterios para el planeamiento y organización del Curso de Comando y Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas mediante la Directiva N° 009 MINDEF/VALP/B/02, del 26 de julio de 2007 (Resolución Ministerial N° 319-2013-DE/SG, 2013). Dicho Curso inició sus actividades en el año 2008 en las instalaciones del colegio Monterrico Christian School, en el distrito de Santiago de Surco.

En el año 2009, mediante la “Resolución Ministerial N°664-2009DE/SG, [la cual] aprobó la directiva N° 020-2009-MINDEF-SG-VPD/DIGEDOC del 18 de junio del 2009 que establece las normas y procedimientos para el sistema educativo del sector Defensa” (ECOFAA, 2021, sección de Historia), la Escuela Conjunta es reconocida como una entidad integrada a dicho Sistema, aunque bajo la denominación de “Escuela Superior Conjunta de las Fuerzas Armadas” (Directiva General N° 20-2009-MINDEF-SG-VPD/DIGEDOC, 2009). Al siguiente año se trasladó a su actual sede, dentro de las instalaciones de la Escuela Superior de Guerra del Ejército (ESGE), en el distrito Chorrillos.

El 18 de abril de 2013 se crea oficialmente la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas con la Resolución Ministerial N° 319-2013-DE/SG y “los programas de inteligencia que conducía el [Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas] CCFFAA, también pasarían a ser dictados por la ECOFAA”. En el año 2018, “con la Resolución Ministerial N° 0165-2018-DE/SG del 07 de febrero de 2018, el Ministerio de Defensa aprobó la directiva general N° 002-2018-MINDEF-SG-VPD/DIGEDOC”, que deja sin efecto la anterior, del año 2009 y la Escuela Conjunta es reconocida con la denominación y funciones vigentes, dentro del Sistema Educativo del sector Defensa (ECOFAA, 2021, sección de Historia).

Actualmente, la ECOFFAA está dirigida por un mayor general de la Fuerza Aérea del Perú y el resto de directores y secretario general son oficiales superiores en actividad de las tres Fuerzas Armadas. Igualmente, el alumnado está constituido por miembros en actividad de las tres instituciones castrenses; sin embargo, para los programas presenciales de inteligencia se realizan invitaciones a miembros de la Policía Nacional del Perú y del Sistema Nacional de Inteligencia. Estos últimos constituyen su único público civil, por el momento (ECOFFAA, 2021, sección de Programas Presenciales). En el caso de los cursos virtuales las inscripciones son voluntarias e igualmente están limitadas a un público de “oficiales, técnicos y sub oficiales” en actividad de las FF. AA. (ECOFFAA, 2021, sección de Programas Virtuales).

En la actualidad, la ECOFFAA cuenta con cuatro programas en formato presencial: el Programa de Comando y Estado Mayor Conjunto (PCEMC), el Programa de Inteligencia Estratégica Operacional, el Programa de Inteligencia Táctica Conjunta y el Programa de Analistas de Inteligencia Conjunta (ECOFFAA, 2021, sección de Programas Presenciales). Sin embargo, a excepción del primero, el resto de programas pueden llevarse a cabo o no dependiendo del contexto. Actualmente, las actividades académicas se realizan de manera remota por la situación de emergencia sanitaria.

Adicionalmente, la Escuela ofrece cuatro programas académicos en formato virtual: Doctrina Básica Conjunta, Fundamentos Básicos de Inteligencia Conjunta, Fundamentos Básicos de Operaciones de Información y Fundamentos Básicos del Ciberespacio, los cuales son gratuitos y cuentan con una fecha de inicio establecida para el presente año (ECOFFAA, 2021, sección de Programas Virtuales).

Todos los oficiales del Ejército a partir del grado de mayor o comandante cursan el Programa de Comando y Estado Mayor Conjunto, programa emblemático de la institución, al ser éste un requisito para el ascenso al grado de coronel. En el caso de la Marina de Guerra y de la Fuerza Aérea, el paso de sus miembros por el PCEMC se realiza según la decisión de cada una de sus instituciones, de acuerdo a las vacantes asignadas por la ECOFFAA y a un número restringido de oficiales.

1.2 Principales hitos y logros

A continuación se presentan los principales hitos de la ECOFFAA a la fecha:

El 18 de abril de 2013, mediante la Resolución Ministerial N° 319-2013-DE/SG se crea oficialmente la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas, después de haber iniciado sus actividades, en 2008, con la denominación de Escuela Superior Conjunta de las Fuerzas Armadas y con la que los programas de inteligencia, hasta ese momento dictados por el Comando Conjunto, pasan a estar a cargo de la ECOFFAA. De igual modo, a partir de 2013, se implementaron los cursos virtuales dictados por la Escuela, lo que permitió hacer una convocatoria abierta a militares en actividad y promocionar dichos programas en sus redes sociales y portal web.

En agosto de 2013 se publica la primera edición de la revista “Pensamiento Conjunto”, inicialmente derivada de la producción académica del PCEMC (Vértiz, 2013, p. 7) y se constituye como un medio de difusión relevante sobre temas de seguridad y defensa nacional, así como en material de consulta para la formación académica de las FF. AA. y otras escuelas de posgrado, apuntando hacia la integración del mundo civil y militar (ECOFAA, 2021, sección Revista Pensamiento Conjunto).

El 4 y 5 de noviembre de 2014, la Escuela Conjunta organizó el seminario “El Perú y la Primera Guerra Mundial”, en alianza con la Biblioteca Nacional del Perú (BNP), en el auditorio “Mario Vargas Llosa” de la BNP. El rol de la ECOFAA como centro de formación en estudios militares fue mostrado a través de las entrevistas al director de ese entonces, el capitán de navío Juan Carlos Llosa (quien también fue expositor), en programas como “Ampliación de Noticias”¹ de RPP y “La Hora N”² de Canal N, los días 31 de octubre y 3 de noviembre de 2014, respectivamente. De igual manera, la escuela fue mencionada en diarios digitales como Andina³ y El Comercio⁴, los días 27 y 28 de octubre del mismo año, lo que se tradujo en que el público civil, poco o nulamente familiarizado con la Escuela, conozca más de la institución.

En 2017 la Escuela ganó el premio Marín, en la categoría libros, por el libro “Visión Conjunta de las Fuerzas Armadas Latinoamericanas” que distingue el estudio y los trabajos en las áreas de seguridad, desarrollo y defensa nacional. Dicho premio es

1 Dirección de enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=tsz0m2H64gY>,

2 Dirección de enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=TuYZZWU5IFg>

3 Dirección de enlace: <https://andina.pe/agencia/noticia-seminario-analizara-repercusion-primera-guerra-mundial-peru-529177.aspx>

4 Dirección de enlace: <https://elcomercio.pe/lima/ff-aa-realizaran-seminario-primera-guerra-mundial-293770>

otorgado por el Centro de Altos Estudios Nacionales-Escuela de Posgrado (CAEN-EPG) (Ochoa, 2017, sección de Noticias).

1.3 El ámbito comunicacional en la Escuela

1.3.1 Área encargada y funciones

Las actividades de comunicación de la Escuela son de responsabilidad del Departamento de Relaciones Interinstitucionales (RR. II.), el cual está integrado por el siguiente personal: una jefa, licenciada en periodismo; una suboficial del Ejército, especializada en los trabajos audiovisuales y administrativos y una empleada civil del Ministerio de Defensa, que gestiona los temas de protocolo (C. Masías, comunicación personal, 24 de marzo de 2021). Del mismo modo, un coronel de la Fuerza Aérea del Perú figura oficialmente como jefe del Departamento; sin embargo, al ser éste también secretario general y haberse incorporado este año a la institución, las funciones de jefa son ejecutadas, en la práctica, por la licenciada en periodismo (J. Gutiérrez, comunicación personal, 18 de marzo de 2021).

En cuanto a la división del Departamento de Relaciones Interinstitucionales, este se divide en tres secciones: Sección de Relaciones Públicas y Protocolo, Sección de Imagen Institucional y Sección de Publicaciones Académicas (ECOFFAA, 2021, sección de Organización). Las funciones del personal, de acuerdo al puesto dentro del área, son las siguientes:

Jefe/a del Departamento de Relaciones Interinstitucionales

1. Promover las relaciones con entidades académicas y organismos públicos y privados.
2. Coordinar la formulación de convenios de cooperación interinstitucional.
3. Promocionar y difundir las características y bondades de los diferentes programas académicos que desarrolla la ECOFFAA.
4. Realizar actividades de Relaciones Públicas, y el desarrollo de ceremonias protocolares y cívico-militares de la ECOFFAA.

5. Coordinar con la Oficina General de Prensa, Relaciones Públicas y Protocolo del MINDEF, la difusión y apoyo de las actividades que se realizan en la ECOFFAA.
6. Coordinar actividades de imagen institucional con el MINDEF y otras entidades públicas y privadas.
7. Coordinar con los Agregados Castrenses acreditados en el Perú, respecto a los alumnos que cursan estudios en la ECOFFAA.
8. Organizar y conducir las ceremonias, seminarios, conferencias o actividades educativas de proyección social u otras que se encuentren a cargo de la ECOFFAA.
9. Supervisar la elaboración y difusión de publicaciones de carácter académicos y el rol que cumple la ECOFFAA.
10. Establecer mecanismos para lograr la plena identificación del personal docente, discente y administrativo, con la misión de la ECOFFAA.
11. Las demás que le asigne el/la Director/a General de la Escuela.

Jefe de la Sección de Relaciones Públicas y Protocolo

1. Realizar coordinaciones sobre actividades de relaciones públicas con otras dependencias del MINDEF.
2. Preparar las tarjetas de saludo por cumpleaños del personal de la ECOFFAA y organizar cada mes la ceremonia de saludo de la Dirección.
3. Elaborar y coordinar la aprobación de los programas de las ceremonias oficiales, sociales y religiosas que se realicen por disposición del/la director/a General.
4. Organizar, coordinar y conducir los eventos que se realicen por disposición del/la director/a General.
5. Coordinar la participación eficiente del personal especialista en la toma de fotografías y videos de las actividades que se realizan en la ECOFFAA, así como, la disponibilidad oportuna del material correspondiente.

6. Las demás que le asigne el Jefe del Departamento.

Jefe de la Sección de Imagen Institucional

1. Promover y difundir acciones permanentes para elevar la imagen de la ECOFFAA.
2. Desarrollar y/o apoyar la ejecución de actividades culturales, sociales y deportivas orientadas a mantener en forma permanente la unidad, cohesión y alta moral del personal de la ECOFFAA.
3. Difundir acciones permanentes para elevar la imagen de las Fuerzas Armadas en general y de la Escuela en particular.
4. Desarrollar Operaciones Psicológicas necesarias para mantener y mejorar el prestigio de la Escuela ante la comunidad.
5. Coordinar con el MINDEF la realización de conferencias y charlas para la proyección de las Operaciones Psicológicas requeridas por la ECOFFAA.
6. Desarrollar proyectos de producción gráfica y audiovisual.
7. Diagramar y diseñar las publicaciones que edite la Escuela Conjunta, como la Revista Pensamiento Conjunto, boletines, entre otros.
8. Las demás que le asigne el Jefe del Departamento.

Jefe de la Sección de Publicaciones Académicas

1. Realizar coordinaciones sobre actividades relacionadas con la confección y difusión de publicaciones académicas.
2. Proyectar, diseñar y presupuestar el Boletín Informativo, Revista y demás publicaciones que edite la Escuela.
3. Editar y/o publicar revistas institucionales o especializadas sobre temas militares o académicos.
4. Revisar las correcciones de la edición por publicar.
5. Organizar y mantener al día los paneles de informaciones y difusión de interés general para la Escuela y de actualidad institucional.

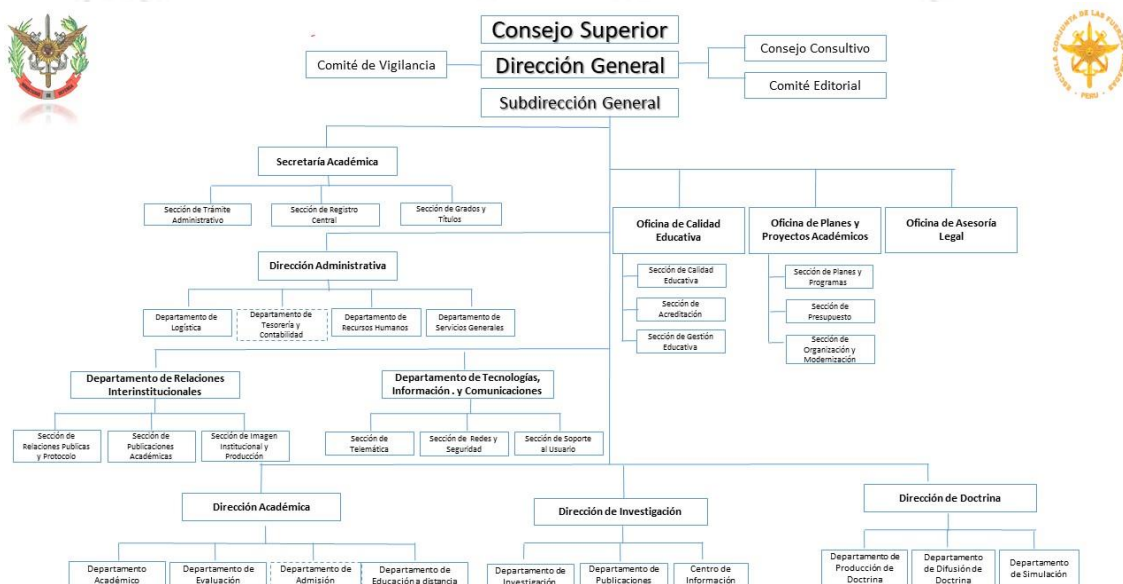
6. Preparar las informaciones que la Dirección disponga para su publicación.
7. Las demás que le asigne el Jefe del Departamento (C. Masías, comunicación personal, 30 de marzo de 2021).

Como se puede observar, las labores del personal no están delimitadas, de manera exacta, a lo indicado en las funciones señaladas; sin embargo, el Departamento cumple con su labor de llevar a cabo las diversas tareas y misiones encomendadas.

En el organigrama observamos la ubicación del Departamento y su relación con las otras áreas.

Figura 1.1

Organización de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas



Nota. De Organización, por Escuela Conjunta de las Fuerzas, 2021 (<http://www.esffaa.edu.pe/institucional/organizacion/>).

1.3.2 Conocimiento y gestión del ámbito comunicacional en la Escuela por parte los líderes responsables

Como parte de las acciones para conocer la gestión de la comunicación e imagen en la ECOFFAA, se llevaron a cabo dos entrevistas a profundidad. La primera de ellas se realizó al director general de la Escuela Conjunta, el mayor general FAP José Antonio Gutiérrez Vera y la segunda, a la jefa del Departamento de Relaciones

Interinstitucionales, la licenciada Carmen Sofía Masías Guillén. A partir de dichas entrevistas se pudo obtener información valiosa y complementaria a la de dominio público, presente en el portal web y redes sociales.

El objetivo de las mismas fue averiguar, en forma más detallada, el conocimiento de ambos líderes sobre el rol de la Escuela, así como el estado de su imagen institucional y las acciones que se están llevando a cabo para alcanzar los objetivos de la institución. De igual forma, se pudo conocer la percepción actual y deseada que tienen dichos funcionarios sobre la ECOFFAA y la composición y funciones del equipo del Departamento de Relaciones Interinstitucionales, entre otros.

Dentro de los aspectos más resaltantes, se pudo conocer que el general Gutiérrez (comunicación personal, 18 de marzo de 2021) define el rol y posicionamiento de la ECOFFAA como un centro de formación militar, del más alto nivel, en un contexto que demanda la necesidad de realizar operaciones conjuntas en las FF.AA. De igual manera destacó su deseo para que se posicione como la única institución que imparte una formación orientada al planeamiento operacional conjunto militar. De esta forma se logra una interrelación entre los estudiantes para trabajar de manera integrada, a fin de obtener mejores sistemas y Fuerzas Armadas, lo que se traduce en ahorro de recursos, con procesos más veloces y una orientación a las necesidades del país. Igualmente, el director general señala que la Escuela posee una metodología de enseñanza puramente andragógica, lo cual la ubica por sobre sus pares militares. En ese sentido, considera como una fortaleza de imagen el reconocimiento asociado al PCEMC, al ser apreciado como uno de los programas con mayor prestigio, a nivel de las Fuerzas Armadas, debido a las particularidades de educación conjunta y metodología señaladas.

Adicionalmente, el director (comunicación personal, 18 de marzo de 2021) señaló que la institución tiene una imagen mejor posicionada entre el Alto Mando del Estado Mayor del Comando Conjunto, así como entre las nuevas generaciones de generales de las FF. AA. Igualmente indicó que tanto el viceministro de Políticas para la Defensa (VPD), como la ministra de Defensa (en marzo de 2021) estaban muy interesados en fortalecer la Escuela Conjunta. Ambos entendían que es la única forma en que las Fuerzas Armadas prioricen las necesidades de la ECOFFAA, apelando a un punto de vista más utilitario y pragmático, que uno romántico o tradicional. De igual forma señala que la comunidad militar conoce y entiende más los logros de la ECOFFAA.

En ese sentido, considera que las redes sociales se constituyen como medios que ayudan a obtener una retroalimentación para conocer las percepciones de los públicos, de esta forma se tiene la oportunidad de replantear los programas académicos, en base a sus resultados. Sin embargo, destaca que estas no son tan “agresivas”, debido a que los beneficios, productos y servicios que ofrece la Escuela están dirigidos principalmente a la comunidad militar. Por otra parte, destaca como un hito la graduación de 16 promociones del PCEMC que han logrado que los procesos de planeamiento sean más veloces, cuando ha habido coincidencia de egresados en una misma dependencia. Esto también encuentra su origen en el trabajo realizado a partir del fortalecimiento de la gestión de riesgo de desastres en la currícula, tomando como base el pensamiento conjunto para la preparación de oficiales que aporten al desarrollo del país (J. Gutiérrez, comunicación personal, 18 de marzo de 2021).

El general Gutiérrez (comunicación personal, 18 de marzo de 2021) entiende, como uno de sus roles principales, el ser un gestor que toma las iniciativas y acciones necesarias para elevar la imagen de la Escuela en cuanto a su excelencia académica. Es así que pretende fortalecer dicha imagen al contactar a los responsables directos que toman las decisiones, en el ámbito de la Defensa, para que compartan sus conocimientos con los estudiantes, así como el funcionamiento y manejo del sector, a través de conferencias y similares.

De igual modo, destaca su papel para devolver la denominación de escuela superior a la Escuela Conjunta, al igual que conseguir la acreditación en el SINEACE y lograr un convenio con la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas (ACFFAA) para el dictado del curso de Catalogación OTAN. El curso clasifica toda la logística de dicha organización, de manera que empresarios nacionales podrían producir piezas para las fuerzas armadas de la OTAN, luego de capacitarse en la ECOFFAA. Aunque inicialmente estaría dirigido a la comunidad militar, señaló que en 2022 se podría hacer una convocatoria más amplia para civiles (J. Gutiérrez, comunicación personal, 18 de marzo de 2021).

Por otro lado, la jefa del Departamento de RR. II. (comunicación personal, 24 de marzo de 2021) señaló su deseo por que la Escuela sea percibida como una institución líder a nivel regional, en la generación de conocimiento y pensamiento conjunto, a través del fomento de su doctrina, así como por su producción científica y humanística. Además destaca que los usuarios de internet tienen un mayor conocimiento sobre los

programas virtuales asincrónicos, debido a que son difundidos a través de las redes sociales, así como en la página web. Esto genera el interés de los mismos, quienes preguntan por el proceso de inscripción. De esta forma se logró, por ejemplo, el agotamiento de los cupos para acceder a los programas virtuales del presente año.

De la misma forma resaltó los avances en materia de imagen institucional dentro de los que se destacan las mejoras en los indicadores de las redes sociales, con un crecimiento lento, pero sostenido y ayudado por la participación de los egresados. Igualmente realza la modernización de la página web con una nueva imagen y servicios, desde octubre de 2020 y la calidad de la producción de la revista académica Pensamiento Conjunto. Adicionalmente destacó el impulso dado en la cultura de la transparencia con la publicación de convocatorias y documentos, así como un mayor contacto con docentes y autoridades de instituciones extranjeras, a través de la red social LinkedIn. De igual forma resalta como principal fortaleza de la ECOFFAA la formación conjunta e integrada y la camaradería de los discentes, aunque no se han hecho encuestas sobre la imagen institucional de la Escuela a dicho público. Como principal debilidad apunta a la infraestructura, debido a la falta de instalaciones más modernas y visualmente más agradables, a fin de proyectar una mejor imagen (C. Masías, comunicación personal, 24 de marzo de 2021).

Igualmente, la jefa del Departamento de RR. II. (comunicación personal, 24 de marzo de 2021) identifica como medios ganados a los de las otras escuelas de las FF. AA. y de las áreas de prensa y comunicación del sector Defensa en general. Esto, gracias a un canal de comunicación administrado por el MINDEF, en donde se interconectan dichas áreas para pedir y brindar apoyo compartiendo contenido. En ese sentido señala que desearía ver información, en otros medios, sobre el rol de la Escuela como centro de perfeccionamiento de personal militar capacitado con una alta calidad de conocimiento en operaciones conjuntas. También indica que falta una mayor difusión de los trabajos de investigación de los discentes de otros programas académicos, además de los del PCEMC. Adicionalmente destaca que la redacción y coberturas originadas en su departamento pasan por un proceso de aprobación por la Subdirección o la Secretaría Académica, antes de ser publicada en la web, redes sociales o en WhatsApp (para el público interno).

En relación a los factores que pueden retrasar el desarrollo de la imagen de la ECOFFAA, Masías (comunicación personal, 24 de marzo de 2021) señaló que la

Escuela no cuenta con el respaldo de una universidad de pregrado o una institución académica en concreto, por lo que la atención se disipa, al ser una escuela conjunta de las tres FF. AA. De igual forma, indicó que el trabajo remoto podría afectar la integración del personal, especialmente en aquellos recientemente incorporados, quienes muchas veces provienen de dependencias operativas de las FF. AA., en lugar de académicas y/o conjuntas. Es así que apela a la necesidad de implementar estrategias más directas para llegar a dicho público interno, como realizar eventos a través de plataformas como Zoom o redes sociales. Además indica que el cambio de gestiones, con nuevas propuestas de trabajo, afectaría el desempeño en la gestión de la imagen institucional. En ese sentido, resalta que los requisitos para cumplir con la acreditación de los programas ayudarían a estandarizar los productos y procesos, independientemente de las administraciones.



1.3.3 Canales y herramientas de comunicación

Tabla 1.1

Canales y herramientas de comunicación de la Escuela Conjunta

Canales online y contenido	<ul style="list-style-type: none">1. Sitio web institucional (http://www.esffaa.pe/):<ul style="list-style-type: none">○ Noticias○ Oferta académica○ Publicaciones○ Galerías○ Cultura militar○ Aula virtual○ Biblioteca Virtual○ Convocatorias○ Inscripción virtual○ Datos de contacto○ Enlaces2. Sección de noticias del sitio web<p>Conferencias, visitas, información sobre los programas académicos, efemérides, publicaciones, eventos internos de prevención e integración, ceremonias protocolares, reuniones, saludos, reconocimientos, seminarios, etc.</p>3. Redes sociales:<ul style="list-style-type: none">○ Instagram<p>Fecha de inicio: noviembre de 2017</p><p>Número de seguidores: 1011 (agosto de 2021)</p><p>Contenido: saludos, reconocimientos, efemérides; notas y textos informativos sobre eventos de la ECOFFAA; promoción de los programas académicos, eventos y publicaciones académicas; citas de docentes, información de carácter gubernamental sobre la COVID-19, convocatorias, etc.</p>○ Facebook<p>Fecha de inicio: abril de 2014</p><p>Número de seguidores: 4416 (agosto de 2021)</p><p>Contenido: saludos, reconocimientos, efemérides, notas y textos informativos sobre eventos de la ECOFFAA; contenido compartido sobre gestiones, información y publicaciones de otros organismos y representantes del Estado; promoción de los programas académicos, eventos, artículos y publicaciones académicas; citas de docentes, información de carácter gubernamental sobre la COVID-19, comunicados, convocatorias, etc.</p>
-----------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(continúa)

(continuación)

Canales online y contenido	<ul style="list-style-type: none">○ LinkedIn Fecha de inicio: enero de 2017 Número de seguidores: 315 (agosto de 2021) Contenido: saludos, reconocimientos, efemérides; notas y textos informativos sobre eventos de la ECOFFAA; promoción de los programas académicos, eventos, artículos y publicaciones académicas; citas de docentes, información de carácter gubernamental sobre la COVID-19, comunicados, convocatorias, etc.○ Twitter Fecha de inicio: septiembre de 2012 (con actividad regular a partir de abril de 2014) Número de seguidores: 1907 (agosto de 2021) Contenido: saludos, reconocimientos, efemérides, notas y textos informativos sobre eventos de la ECOFFAA; contenido compartido sobre gestiones, información y publicaciones de otros organismos y representantes del Estado (principalmente); promoción de los programas académicos, eventos, artículos y publicaciones académicas; citas de docentes, información de carácter gubernamental sobre la COVID-19, comunicados, convocatorias, etc. <ol style="list-style-type: none">4. Correos electrónicos institucionales Saludos por onomásticos, aniversarios, trámites documentarios, solicitudes de información, coordinaciones, etc.5. Grupos de WhatsApp (administración independiente por parte de cada dirección, oficina o sección) Contenido diverso de índole laboral, saludos por onomásticos y aniversarios, etc.
Canales tradicionales y contenido	<ol style="list-style-type: none">6. Periódico mural (actualmente en desuso por la reducción en la asistencia presencial del personal) Indicaciones de la semana, novedades, noticias, promoción de eventos, efemérides, contenido compartido de otros sectores gubernamentales, etc.
Herramientas y contenido	<ol style="list-style-type: none">7. Producción de la revista académica “Pensamiento Conjunto” en formato físico y virtual Historia militar, seguridad, defensa, desarrollo, inteligencia, relaciones internacionales y temas afines.

El Departamento no invierte en publicidad, en medios o espacios que no sean suyos (C. Masías, comunicación personal, 24 de marzo de 2021).

1.3.4 Presupuesto asignado al Departamento de Relaciones Interinstitucionales

Debido a que “el Plan Operativo Institucional - POI Multianual 2021-2023 del Ministerio de Defensa se encuentra clasificado como información ‘Secreta’” (Resolución Ministerial N° 0382-2020-DE/SG, 2020) solo se pudo acceder a los montos presupuestales destinados a la contratación de personal por Contrato Administrativo de Servicios (CAS) para el presente año.

El presupuesto asignado al Departamento de RR. II. para dichas contrataciones representa el 8.6% del total destinado a la Escuela. En comparación, esta cifra es menor al presupuesto para personal CAS de la Dirección de Investigación y Doctrina con un 9.5%, pero mayor al de la Oficina de Calidad Educativa con un 3.9%, por brindar un ejemplo. Los mayores gastos se destinan a la contratación de docentes de la Dirección Académica con un 70.2% del presupuesto, debido a que representan un mayor número, seguido por la ya mencionada Dirección de Investigación y Doctrina (H. Razzeto, comunicación personal, 20 de marzo de 2021).

En ese sentido, el Departamento de Relaciones Interinstitucionales se encuentra en un tercer lugar, en cuanto a presupuesto destinado para contrataciones de personal. Esto demostraría que el valor y la importancia dada al trabajo de los colaboradores que ejecutan los temas de relaciones públicas, imagen institucional, protocolo y publicaciones académicas se encuentran bien valorados, en relación a otras dependencias de la ECOFFAA.

1.3.5 Actuales procesos de trabajo relacionadas a la imagen institucional

En el siguiente cuadro se muestran los resultados obtenidos durante el periodo de marzo de 2020 a mayo de 2021, a excepción de los libros del Fondo Editorial y la revista Pensamiento Conjunto.

Tabla 1.2*Procesos de trabajo de la imagen institucional de la Escuela Conjunta*

Proceso	Frecuencia	A quién se dirige
Publicación de notas informativas en el portal web	2.2 publicaciones, en promedio, por mes.	Público Externo
Difusión de información en las redes sociales de la Escuela	<p>Facebook: 23.2 publicaciones con 13.9 interacciones por publicación, en promedio, por mes.</p> <p>LinkedIn: 3 publicaciones con 2.2 interacciones por publicación, en promedio, por mes.</p> <p>Twitter: 18.9 publicaciones (de los cuales 13.7 son retweets de otras entidades) con 0.6 interacciones por publicación propia, en promedio, por mes.</p> <p>Instagram: 4.6 publicaciones con 17.4 interacciones por publicación, en promedio, por mes.</p>	Público Externo
Organización de eventos de integración, capacitación, protocolares y afines	1.1 eventos al mes.	Público Interno
Libros publicados por el Fondo Editorial de la ECOFFAA	0.8 publicaciones al año, en promedio, desde 2015.	Público externo
Producción de la revista académica "Pensamiento Conjunto" en formato físico y virtual	2.8 ediciones al año, en promedio, desde el inicio de su publicación en 2013.	Público externo

A fin de poner en contexto la gestión de la ECOFFAA, en cuanto al caso específico de las redes sociales, se puede destacar que, en comparación a otras escuelas de posgrado del sector Defensa, como son los casos del Centro de Altos Estudios Nacionales - Escuela de Posgrado (CAEN-EPG), la Escuela Superior de Guerra del Ejército (ESGE) y de la Escuela Superior de Guerra Naval (ESUP), los indicadores de la Escuela Conjunta son variables. Considerando el ratio de interacción promedio de los meses de marzo, abril y mayo de 2021, el cual se calculó en base al total de seguidores

de dichas cuentas durante el mes de agosto (en lugar del alcance por publicación), se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1.3

Comparación del ratio de interacción de las redes sociales de la Escuela Conjunta

	ECOFAA	CAEN	ESGE	ESUP
Facebook	Seguidores: 4416 Ratio de interacción: 0.42%	Seguidores: 13339 Ratio de interacción: 0.39%	Seguidores: 12721 Ratio de interacción: 0.51%	Seguidores: 3411 Ratio de interacción: 1.51%
LinkedIn	Seguidores: 315 Ratio de interacción: 0.84%	Seguidores: 835 No se observaron publicaciones al momento de la indagación	Seguidores: 135 Ratio de interacción: 4.44% (con solo una publicación durante el periodo mencionado)	No posee una cuenta oficial
Twitter	Seguidores: 1907 Ratio de interacción: 0.3%	Seguidores: 508 Ratio de interacción: 0.51%	Seguidores: 119 Ratio de interacción: 0% (con solo una publicación durante el periodo mencionado)	No posee una cuenta oficial
Instagram	Seguidores: 1011 Ratio de interacción: 2.01%	Seguidores: 1032 Ratio de interacción: 1.09%	Seguidores: 435 Ratio de interacción: 1.61%	No posee una cuenta oficial

1.4 Planes del Departamento de Relaciones Interinstitucionales para el periodo 2021 - 2022

Como resultado de la entrevista a la jefa del Departamento de Relaciones Interinstitucionales se pudo determinar que los planes del Departamento se enmarcan dentro de los objetivos institucionales de la Escuela, así como dentro del proceso de acreditación de la ECOFAA ante el SINEACE (C. Masías, comunicación personal, 24 de marzo de 2021). En tal sentido se pueden destacar los siguientes ejes, con sus respectivos objetivos y algunas estrategias mencionadas:

- Desarrollo y posicionamiento de la imagen institucional de la ECOFFAA:
 - Construir y gestionar la imagen institucional de la Escuela Conjunta como institución de posgrado a nivel nacional e internacional (objetivo principal que se planea alcanzar para el periodo 2022- 2025)
 - Posicionar a la ECOFFAA como institución líder a nivel regional, en la generación de conocimiento y pensamiento conjunto, en la producción científica y humanística y como propulsora de una doctrina conjunta
 - Posicionar a la Escuela como proveedor de personal militar de alta calidad capacitado en operaciones conjuntas
 - Proyectar a la comunidad los servicios que realiza la ECOFFAA
 - Aumentar la cantidad de seguidores en redes sociales
 - Incrementar la visibilidad de la imagen de la Escuela Conjunta:
 - Publicación de artículos, entrevistas e información sobre la ECOFFAA en otros medios de comunicación
 - Fomentar la interacción en las redes sociales:
 - Publicar contenido que invite a la participación de la comunidad
 - Fomentar la integración del público interno:
 - Realizar eventos que involucren al público interno a través de plataformas como Zoom o las redes sociales
 - Implementar estrategias y canales más directos para llegar al público interno, especialmente en aquellos recientemente incorporados
- Fomento y difusión de conocimientos en materia militar conjunta:
 - Promocionar e incentivar las producciones académicas, con énfasis en las de otros programas, además del PCEMC
 - Fomentar los trabajos de investigación:
 - Publicar la revista académica Pensamiento Conjunto
 - Publicar trabajos de investigación de la Escuela

- Proponer formas distintas de trabajos de investigación de los docentes y publicaciones de artículos en otras revistas
- Invitar a docentes y estudiantes de otras instituciones a publicar en la revista y viceversa
- Transmitir y difundir conocimientos conjuntos:
 - Buscar recomendaciones en otras direcciones sobre temas y artículos relacionados con la currícula académica
 - Buscar articulistas que deseen escribir sobre los temas planteados
- Difundir conocimientos en temas de desarrollo, seguridad y defensa nacional:
 - Compartir artículos y noticias publicadas por otras dependencias del sector Defensa, que tengan relación con los temas de seguridad y defensa
 - Promocionar campañas de desarrollo nacional (C. Masías, comunicación personal, 24 de marzo de 2021)
- Implementar una guía de buenas prácticas para el desarrollo de habilidades para una correcta gestión en imagen institucional, basada en los siguientes puntos:
 - Contribución en la mejora de la calidad educativa de los programas académicos ofrecidos
 - Revalorización de la educación e investigación académica en el sector Defensa, en temas de seguridad, defensa y desarrollo nacional
 - Análisis de los objetivos propuestos a fin de evaluar sus resultados e impacto en el proceso de consolidación de la imagen institucional y en la evolución de los programas académicos, basado en la retroalimentación, para una mejora progresiva
 - Consolidación de la Escuela como fuente de investigación académica, para reforzar dicho posicionamiento (C. Masías, comunicación personal, 23 de agosto de 2021)

CAPÍTULO II: LA IMAGEN ACTUAL DE LA ESCUELA

Para conocer las percepciones públicas e internas sobre la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas se hizo un trabajo de campo que consistió en realizar encuestas vía la plataforma Google Formularios a los estudiantes, al público informado externo, a los docentes y a los colaboradores de la ECOFFAA.

El trabajo fue realizado entre los meses de abril y mayo de 2021 y tuvo como objetivo conocer el estado de la imagen institucional de la ECOFFAA entre los públicos mencionados, a través de la percepción en ámbitos que son considerados clave para una escuela de posgrado, así como en relación al posicionamiento de los atributos deseados por parte de la Escuela Conjunta.

2.1 Hallazgos de la encuesta a los alumnos de la ECOFFAA

Los estudiantes que completaron la encuesta pertenecen al Programa de Comando y Estado Mayor Conjunto y al Programa de Doctrina Básica Conjunta, este último se lleva a cabo de manera virtual y asincrónica. El número de encuestas completadas fue de 182, entre hombres y mujeres, que incluye a oficiales superiores y subalternos, así como a técnicos y suboficiales u oficiales de mar, de las tres Fuerzas Armadas.

Tabla 2.1

Ficha técnica de la encuesta a los alumnos de la ECOFFAA

Universo	1247 estudiantes de los programas de Comando y Estado Mayor Conjunto y Doctrina Básica Conjunta (virtual asincrónico) de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas.
Muestra	No probabilística de 182 personas.
Fecha de realización	Del 28 de abril al 30 de mayo de 2021.
Lugar	En línea a través de la plataforma de Google Formularios.

(continúa)

(continuación)

Método de aplicación	Enlaces a encuestas enviadas por correo electrónico y red social de mensajería instantánea.
Perfil de Encuestados	
Programa académico en el que participa	Programa de Comando y Estado Mayor Conjunto: 25.3% Doctrina Básica Conjunta: 74.7%
Institución militar de procedencia	Ejército: 30.2% Marina: 45.1% Fuerza Aérea: 24.7%
Nivel jerárquico militar	Coronel/capitán de navío: 0.5% Comandante/capitán de fragata: 26.4% Mayor/capitán de corbeta: 1.6% Oficial subalterno: 9.3% Técnico: 29.7% Suboficial/oficial de mar: 31.9% Cabo: 0.5%
Sexo	Hombres: 78.6% Mujeres: 21.4%

2.1.1 La imagen percibida de la ECOFFAA es muy positiva en relación al resto de escuelas de posgrado de las Fuerzas Armadas

Más de dos tercios (69,6%) considera que la Escuela Conjunta está por encima o muy por encima en relación a las otras escuelas superiores o de posgrado de las Fuerzas Armadas. Solo un 1,1% considera que está por debajo. Dichos resultados reflejan, en términos generales, la apreciación positiva de la ECOFFAA por parte de los estudiantes.

2.1.2 La percepción de la imagen de la ECOFFAA, frente a sus pares de la región latinoamericana se mantiene positiva, pero de forma más equilibrada

Casi la mitad (49,1%) de los encuestados considera que la Escuela Conjunta se encuentra por encima o muy por encima respecto a otros centros de educación superior militar en la región latinoamericana. Una cuarta parte (25,4%) considera que se

encuentra al mismo nivel. Adicionalmente, un 21,5% manifestó no tener mayor conocimiento sobre otras escuelas superiores militares de la región. Estos resultados sitúan a la ECOFFAA en un nivel competitivo regional, de acuerdo a la percepción de los discentes.

2.1.3 Los estudiantes tienen una opinión muy positiva del programa que están cursando

Tres cuartas partes de los estudiantes (75,2%) consideran que el programa que están cursando se encuentra por encima o muy por encima de otros similares en el ámbito nacional de las Fuerzas Armadas. Solo un 1,1% opina que se encuentra por debajo. Este resultado demuestra la buena percepción y el buen desempeño de la Escuela en cuanto al desarrollo de los programas académicos impartidos, lo que sigue la línea de lo manifestado en los puntos anteriores.

2.1.4 El aspecto metodológico de enseñanza se encuentra bien posicionado entre los estudiantes como atributo

Casi dos tercios de los discentes encuestados (65,7%) están totalmente de acuerdo en considerar que la Escuela Conjunta se encuentra a la vanguardia en el aspecto metodológico de enseñanza, dentro del ámbito académico militar. Esto refleja el buen trabajo realizado por parte de las sucesivas gestiones y el personal del área académica para mantener este atributo sostenidamente, al punto de estar bien posicionado entre los estudiantes.

2.1.5 La difusión de la misión de la Escuela Conjunta tiene espacio para mejorar

Casi seis de cada 10 de los encuestados (58.3%) considera que la misión de la ECOFFAA se encuentra regularmente difundida o poco difundida en el ámbito militar nacional. Esto indica que, a pesar de que la comunidad militar conoce y entiende más los logros de la Escuela, según la apreciación del director general, aún queda una labor pendiente de difusión entre su principal público.

2.1.6 Existe un consenso sobre el rol positivo de la Escuela como difusor de conocimientos en materia de seguridad, defensa y desarrollo

El 92.3% de los estudiantes considera muy positiva o totalmente positiva la difusión de los conocimientos en materia de seguridad, defensa y desarrollo por parte de la Escuela Conjunta. Dicho resultado demuestra el buen desempeño de la ECOFFAA, en general, en cuanto al cumplimiento del objetivo institucional de “transmitir y difundir conocimientos conjuntos en áreas de Desarrollo, Seguridad y Defensa Nacional” (ECOFFAA, 2021, sección de Objetivos) según la opinión de los discentes.

2.1.7 Se mantiene una apreciación muy positiva en relación a la difusión de los trabajos de investigación producidos por la Escuela

El 88.5% de los encuestados tiene una opinión muy positiva o totalmente positiva sobre el nivel de fomento de los trabajos de investigación de la Escuela Conjunta. Igualmente, dicho resultado confirma el correcto desempeño de la Escuela en cuanto a la difusión de estos trabajos, lo cual se alinea al posicionamiento deseado de la ECOFFAA en cuanto a “fomentar y realizar trabajos de investigación científica, tecnológica y humanística” en las materias académicas de su competencia (ECOFFAA, 2021, sección de Objetivos).

2.1.8 La gran mayoría de los encuestados prevé seguir manteniendo una relación cercana con los medios de la Escuela, después de haber egresado

Nueve de cada 10 (90.7%) de los estudiantes encuestados considera muy probable o totalmente probable seguir informándose e interactuando con las redes sociales y/o página web de la Escuela Conjunta, una vez concluya sus estudios. Estos resultados reflejan una buena relación entre los discentes y la ECOFFAA, lo cual conlleva a una lealtad e identificación que se podría traducir en posteriores participaciones en algún programa virtual gratuito de la Escuela o uno presencial, de convocatoria abierta, que se llevaría a cabo en un futuro.

2.1.9 Existe una muy buena relación entre los estudiantes a pesar de que no se está asistiendo de manera presencial

El 73.1% de los encuestados consideró totalmente positivo o muy positivo el grado de interrelación con sus compañeros de estudios. Apenas un 1.1% lo consideró nada positivo, lo cual demuestra que las medidas de distanciamiento social no han afectado mayormente la interacción entre los estudiantes, principalmente del PCEMC, que normalmente se lleva a cabo de manera presencial.

2.1.10 Existe un consenso en cuanto a la satisfacción de los programas impartidos de cara su utilidad para operar de manera conjunta

El 95.6% de los discentes encuestados considera que los conocimientos adquiridos en los programas académicos le ayudarán a planificar y operar de manera más integrada con otros miembros de las FF.AA. Este resultado revela el muy buen desempeño de la Escuela en cuanto a su labor como formadora de personal militar para operaciones conjuntas y cumple uno de sus principales objetivos que es “fomentar la capacitación, especialización y perfeccionamiento en materias conjuntas, en las áreas de Desarrollo, Seguridad y Defensa Nacional” (ECOFFAA, 2021, sección de Objetivos).

2.1.11 La mayoría de los encuestados encuentra información de la ECOFFAA en medios de comunicación del Sector Defensa

Ocho de cada 10 (80. 8%) encuestados señaló que observa, con mayor frecuencia, noticias o información de la ECOFFAA en redes sociales y/o páginas web de otras escuelas superiores militares u otros medios de comunicación del sector Defensa en general. Solo un 18.1% indicó que no encuentra información sobre la Escuela, lo que demuestra que la institución cuenta con medios ganados entre sus pares militares, así como en otras entidades del sector.

2.1.12 Hay espacio para mejorar en cuanto la difusión de los programas a través de los medios propios

Solo uno de cada 10 (10.4%) de los estudiantes señaló que se enteró del programa académico que está cursando por medio de redes sociales o la página web de la ECOFFAA. La gran mayoría (80.2%) indicó que se enteró por su entorno laboral, lo

cual es comprensible para los discentes del PCEMC, que representan aproximadamente una de cada cuatro respuestas, debido a que son designados por sus instituciones; sin embargo, en relación al resto, representa una oportunidad para dar mayor impulso a la difusión de los programas de la Escuela a través de sus medios digitales.

2.1.13 La capacitación y formación académica de personal militar en materia de seguridad y defensa, así como en valores y principios se constituyen como los principales valores que la ECOFFAA brinda a la sociedad según los encuestados

De los 182 encuestados, solo un estudiante no encontró ningún valor. El 53% de los discentes refirió como principales valores que la Escuela entrega a la sociedad, la formación de militares con atributos relacionados a la formación académica en seguridad, defensa y desarrollo. Un 33% señaló aquellas cualidades relacionadas con valores y principios institucionales. Un 11% lo hizo con lo concerniente a la formación y fortalecimiento en los aspectos de integración y compañerismo y un 3% mencionó otros temas. Esto demuestra el aprecio de los estudiantes por su formación académica y la fortaleza de sus principios para llevar a cabo operaciones conjuntas que benefician a la sociedad.

2.1.14 El contenido y la metodología de la enseñanza, así como los valores y principios institucionales de la ECOFFAA se revelan como sus principales fortalezas, según los estudiantes

De los 182 encuestados, solo dos manifestaron no encontrar ninguna fortaleza en la Escuela. El resto mencionó por lo menos una fortaleza, lo cual arrojó un promedio de 2.7 respuestas por estudiante, de las tres solicitadas. Dentro de los principales grupos de respuestas, un 39% de las mismas indicaron aspectos ligados a los valores y principios institucionales, tales como el compromiso, la disciplina y el liderazgo. De igual manera, un 38% de las respuestas señalaron fortalezas ligadas a aspectos del contenido y metodología de la enseñanza, un 9% a lo concerniente con la integración y compañerismo y un 6% a lo relacionado con los docentes y el personal de la Escuela. Dichos resultados coinciden con los hallados en el punto anterior.

2.1.15 De los encuestados que señalaron encontrar alguna debilidad, los aspectos relacionados al contenido y la metodología de enseñanza, así como los recursos, servicios e infraestructura tuvieron una mayor frecuencia de respuestas

De los 182 encuestados, 53 manifestaron no encontrar debilidades en la Escuela o no respondieron a la consulta, lo cual constituye un 29.1% del total. El resto mencionó por lo menos una debilidad, lo cual arrojó un promedio de 2.1 respuestas por estudiante, de las tres solicitadas. Dentro de los principales grupos de respuestas, un 30% de las mismas manifestaron como debilidades aspectos relacionados a la metodología y contenido de la enseñanza, especialmente en temas como la actualización, la doctrina, así como el planeamiento estratégico y los ejercicios usados. Un 19% de las respuestas señalaron como debilidades aspectos relacionados a los recursos, servicios e infraestructura, un 16% de las mismas se refirieron a la gestión de la imagen y difusión sobre los programas y la Escuela en general y un 9% lo hicieron en relación a la organización y gestión de la Escuela y los programas académicos.

2.2 Hallazgos de la encuesta al público externo de la ECOFFAA

Tabla 2.2

Ficha técnica de la encuesta al público externo de la ECOFFAA

Universo	5291776 (aprox.) trabajadores con estudios superiores y estudiantes universitarios del Perú.
Muestra	No probabilística de 55 personas.
Fecha de realización	Del 28 de abril al 22 de mayo de 2021.
Lugar	En línea a través de la plataforma de Google Formularios.
Método de aplicación	Enlaces a encuestas enviadas por mensajería instantánea y grupos en redes sociales.

(continúa)

(continuación)

Perfil de Encuestados	
Grado académico	Doctores: 7.3% Magísteres: 10.9% Licenciados: 20% Bachilleres: 32.7% Técnicos: 1.8% Estudiantes: 27.3%
Ocupación/carrera	Abogados, administradores, comunicadores, ingenieros, mercadólogos, Negocios Internacionales, Relaciones Internacionales, etc.
Años de experiencia	Ninguna: 10.9% De 0 a 5 años: 52.7% De 5 a 10 años: 5.5% De 10 a 15 años: 7.3% De 15 a 20 años: 3.6% Más de 20 años: 20%
Sexo	Mujeres: 58.2% Hombres: 41.8%

2.2.1 La mitad de los encuestados no tiene información alguna sobre la ECOFFAA

Un 49.1% de los encuestados manifestó no tener información alguna sobre la Escuela Conjunta. Por otro lado, un 27.3% señaló tener un conocimiento intermedio de la misma. Debido a su perfil de ingreso, orientado exclusivamente a militares en actividad (a excepción de invitados), los resultados mostrados se encuentran dentro de lo esperado por parte del público civil.

2.2.2 De aquellos que en alguna medida están informados sobre la ECOFFAA, la mitad lo hizo por medio de referencias o comentarios

Un 51.6% de los que tienen alguna información sobre la Escuela, señalan que tomaron conocimiento por medio de referencias o comentarios de amistades o familiares. En segundo lugar, uno de cada cinco (19.4%) lo hizo por su entorno laboral y un 12.9% lo hizo por medio de redes sociales y noticias en la prensa, en ambos casos. Estos

resultados se pueden atribuir a la orientación exclusiva hacia al público militar, señalada anteriormente, lo cual se traduce en una menor intensidad y frecuencia de mensajes destinados a captar la atención del público externo, tanto en medio ganados como propios.

2.2.3 Su faceta como centro de formación para la integración de oficiales de las FF. AA. es uno de los aspectos más recordados o de los que se tiene más información sobre la Escuela Conjunta

Dentro de los aspectos más asociados o recordados por los encuestados que tienen alguna información sobre la Escuela, el 51.6% señaló el hecho de ser un centro de formación para la integración de oficiales de las Fuerzas Armadas. En segundo lugar, con un 38.7%, se encuentra el conocimiento de algún programa de estudios. Le sigue el atributo de excelencia académica en el ámbito militar, indicado por un 35.5% del público y de cerca se encuentra la experiencia de algún amigo o conocido que estudia o estudió allí, con un 32.3%. Esto demuestra que entre aquellos que conocen en alguna medida a la ECOFFAA, tienen clara su labor académica conjunta dentro del ámbito militar, mas aún tiene un margen para mejorar en el posicionamiento de atributos académicos.

2.2.4 Más de la mitad de los encuestados tendría un interés de intermedio a alto por estudiar en la ECOFFAA si amplía sus convocatorias abiertas al público civil

Seis de cada diez (60%) de los encuestados marcaron las opciones 3, 4 y 5, en una escala del 1 al 5, para demostrar su interés en seguir estudios de especialización o posgrado en la ECOFFAA si hiciera convocatorias abiertas a profesionales o trabajadores del mundo civil. Por otro lado, el 18.2% indicó que no tendría ningún interés. Si bien más de la mitad asocia a la Escuela con el hecho de ser centro suficientemente competente para optar por la posibilidad de estudiar ahí, el ser una escuela enfocada al ámbito militar también haría que algunos descartaran por completo dicha posibilidad, debido a la falta de afinidad con sus carreras.

2.2.5 El grado de relación de la oferta académica con la especialidad de los encuestados, así como la calidad de la misma serían los mayores motivadores para estudiar en la ECOFFAA

Entre los principales factores a considerar para seguir estudios de especialización o posgrado en la ECOFFAA, un 52.7% de los encuestados señaló al grado de relación de los programas con su especialidad o actividad de trabajo. El 43.6% indicó que consideraría la calidad de los programas académicos. Un 32.7% manifestó que tomaría en cuenta la posibilidad de obtener un grado académico o certificado reconocido a nivel nacional y muy de cerca, un 30.9% señaló la posibilidad de generar una red de contactos con profesionales del mundo militar. Esto confirma lo indicado en el punto anterior y que el principal factor a considerar es el aspecto académico por sobre el tema económico, la generación de una red de contactos y la ubicación o la modalidad.

2.2.6 Más de la mitad mantiene una percepción positiva de la ECOFFAA en relación a otras escuelas de posgrado

Un 32.7% de los encuestados considera que la ECOFFAA está al mismo nivel de las mejores escuelas de posgrado. Un 18.2% ubica a la Escuela en un posición algo superior y solo un 5.5% la considera muy superior a dichos centros. Por otro lado, un 21.8% no tiene aún una idea formada de la ECOFFAA. Esto, en general, refleja la percepción positiva que el público civil tiene sobre los centros de formación militar.

2.2.7 Existe una disposición positiva a conocer más sobre la ECOFFAA

El 32.7% de los encuestados marcó la opción 4, en una escala del 1 al 5, donde 1 es “no estoy interesado por ahora” y 5 es “muy interesado”, para indicar qué tan interesado estaría en conocer sobre lo que hace y ofrece la Escuela. De igual forma, un 27.3% estaría medianamente interesado y un 18,2% marcó la opción 5. Solo un 9.1% manifestó no estar inclinado a conocer más sobre la ECOFFAA. Esto brinda la oportunidad a la Escuela de llevar a cabo más acciones de difusión dirigidas al público externo y ganar su confianza.

2.2.8 La información sobre los programas académicos, así como el valor que aporta la Escuela a la sociedad y las gestiones del Gobierno en materia de defensa, seguridad y desarrollo son los temas que más interesan al público externo

Un 56.4% de los encuestados señaló que le gustaría encontrar contenido sobre los programas académicos de la Escuela. Adicionalmente, un 49.1% indicó que le gustaría encontrar información sobre el valor que la Escuela aporta a la sociedad, así como las gestiones del Gobierno en materia de defensa, seguridad y desarrollo, en ambos casos. De cerca, un 41.8% manifestó que le gustaría ver contenido sobre publicaciones académicas, artículos y columnas de opinión. Dichos resultados resaltan los ejes temáticos que podrían ser implementados o reforzados, dentro de los que destacan los temas académicos, así como el compromiso social de la Escuela y de su sector.

2.3 Hallazgos de la encuesta a los docentes de la ECOFFAA

Tabla 2.3

Ficha técnica de la encuesta a los docentes de la ECOFFAA

Universo	37 docentes de la ECOFFAA.
Muestra	No probabilística de 14 personas.
Fecha de realización	Del 29 de abril al 07 de mayo de 2021.
Lugar	En línea a través de la plataforma de Google Formularios.
Método de aplicación	Enlaces a encuestas enviadas por red social de mensajería instantánea.
Perfil de Encuestados	
Grado académico/militar	Generales y almirantes en retiro: 64% Coroneles y capitanes de navío en retiro: 36%
Años de experiencia	De 5 a 10 años: 14.3% De 10 a 15 años: 21.4% De 15 a 20 años: 50% Más de 20 años: 14.3%
Sexo	Hombres: 100%

2.3.1 La gran mayoría tiene un concepto muy positivo de la ECOFFAA dentro del ámbito académico superior militar

El 78.5% de los docentes encuestados consideran que la Escuela se encuentra por encima o muy por encima de sus similares en el ámbito militar nacional. A pesar de que estas respuestas podrían deberse a un alta identificación con su centro de labores, al ser militares de alta graduación, en situación de retiro, todos han pasado por sus respectivas escuelas superiores e incluso algunos de ellos dictan o han dictado clases en las mismas, con lo que tienen un conocimiento adecuado de la situación en dichos centros.

2.3.2 La percepción positiva tiende a equilibrarse más cuando la comparación es con otras escuelas superiores de la región latinoamericana

Dos de cada tres docentes encuestados (64.3%) sitúa a la ECOFFAA al mismo nivel que otros centros de educación superior de alto nivel militar en la región latinoamericana. El resto la considera por encima y solo un docente respondió no tener mayor conocimiento de otras escuelas en la región. Esto indica que la Escuela, a nivel regional, aunque no se encuentra mal posicionada, aún tendría camino por recorrer para situarse por encima de sus homólogas, según la opinión de los docentes.

2.3.3 La percepción tiende a ser positiva en cuanto a la difusión de la misión de la Escuela Conjunta en el ámbito militar nacional

El 57.1% de los encuestados señaló que la misión de la Escuela se encuentra regularmente difundida en el ámbito militar nacional, mientras un 35.7% considera que se encuentra muy difundida o totalmente difundida. Solo un docente consideró que se encuentra poco difundida. Si bien las respuestas tienden a ser positivas, en promedio, más de la mitad considera que hay un espacio para mejorar dicha labor.

2.3.4 Existe un consenso respecto a la buena labor que la ECOFFAA desempeña como difusora de conocimientos en materia de seguridad, defensa y desarrollo

Un 92.9% considera que la Escuela tiene un rol muy positivo o totalmente positivo como difusora de conocimientos en materia de seguridad, defensa y desarrollo. Solo un docente manifestó que es regularmente positiva. Esta situación percibida por los docentes confirma la buena gestión de la Escuela como propulsora de dichos

conocimientos, por lo menos entre este grupo y los estudiantes, con los cuales tienen contacto permanente.

2.3.5 El nivel de fomento de los trabajos de investigación es positivo según los docentes

Un 71.5% de los encuestados considera que el nivel de fomento de los trabajos de investigación es muy positivo o totalmente positivo por parte de la Escuela. Por otro lado, el resto lo calificó como regularmente positivo. Esta última respuesta podría dar espacio a revisar si es que hay algún proceso o falencia a corregir para llegar al nivel deseado.

2.3.6 Existe una percepción mayoritariamente positiva respecto al grado de interrelación y generación de una red de contactos entre los estudiantes de la ECOFFAA

El 85.7% de los docentes encuestados considera que el grado de interrelación y generación de una red de contactos entre los estudiantes es muy positivo o totalmente positivo. Solo dos docentes (14.2%) señalaron que es poco o regularmente positivo. A pesar de las restricciones a causa de la pandemia por la COVID-19, se percibe una buena interacción entre los estudiantes, lo cual es muy importante dentro de su formación en la Escuela Conjunta.

2.3.7 El nivel de integración se mantiene positivo entre los mismos docentes

Un 92.9% de los docentes encuestados considera que el nivel de integración con sus pares u otros miembros de la Escuela es muy positivo o totalmente positivo. El hecho de que la mayoría de ellos ya venían trabajando juntos, antes de la pandemia, hace que su integración se mantenga a pesar de la distancia, con la ayuda de la comunicación virtual.

2.3.8 Más de la mitad considera que los cambios en la gestión de la Escuela pueden afectar en alguna medida el desarrollo de su imagen

El 42.8% considera que los cambios de gestión afectan mucho o totalmente el desarrollo de la imagen institucional de la Escuela Conjunta. De igual manera, el 35.7% señala que la afectan regularmente. Debido a su experiencia y permanencia durante distintas gestiones, los docentes tienen un panorama más preciso de cuánto estas influyen en la imagen institucional de la Escuela.

2.3.9 Más de la mitad encuentra información de la Escuela Conjunta a través de medios de comunicación del sector Defensa

El 64.3% de los encuestados sostiene que observa, con mayor frecuencia, noticias o información de la ECOFFAA a través de redes sociales y/o páginas web de otras escuelas superiores militares o de medios de comunicación del sector Defensa, en general. Sin embargo, el 35.7% manifiesta no encontrar dicha información en ningún medio. Esto deja espacio para mejorar la difusión de diversos aspectos de la Escuela, así como ampliar los canales mediante los cuales se hace.

2.3.10 Existe un consenso en cuanto al valor positivo que aporta el ser miembro de la ECOFFAA para su hoja de vida

El 92.9% de los docentes manifestó que el ser miembro docente de la Escuela Conjunta le aporta en gran medida o es la mejor experiencia posible para su hoja de vida. Mientras un 7.1% considera que aporta regularmente. Como se mencionó en el punto 2.3.1, esto podría deberse a una alta identificación con la Escuela; sin embargo, debido a su amplia experiencia y conocimiento de diversos centros académicos del sector, es un punto de vista a tomarse en cuenta en relación al valor que tiene la marca empleador de la ECOFFAA, en el ámbito de docencia militar.

2.3.11 Los docentes encuestados se constituyen como potenciales embajadores de marca de la ECOFFAA

El 92.8% manifestó siempre comentar o comentar frecuentemente a sus familiares y/o conocidos sobre la Escuela Conjunta. Este es un aspecto muy resaltante que evidencia el compromiso y la relevancia que ocupa la Escuela Conjunta en la vida personal de los

docentes. De igual forma, los constituye como potenciales embajadores de la misma si se implementan acciones más específicas que los motiven a compartir más contenido de la ECOFFAA en sus redes sociales, así como en las de sus familiares y/o conocidos. Dichas recomendaciones tienden a ser más valoradas por ser consideradas como más genuinas.

2.3.12 La mayoría considera que aspectos relacionados a la capacitación y fortalecimiento en la integración y compañerismo de los estudiantes son los mayores valores que la Escuela aporta a la sociedad

El 72% considera que, el entregar estudiantes militares formados en la integración y en el pensamiento conjunto, así como el trabajo y accionar en equipo, favorecen a la sociedad. Le siguen las respuestas sobre los valores relacionados a la formación académica en materia de seguridad, defensa y desarrollo, con un 14%. En opinión de los docentes, el componente diferenciador y razón de ser la institución es el factor de formación conjunta e integración que les da la capacidad a los oficiales de las tres FF. AA. para actuar de manera cohesionada, habiendo sido compañeros de clase y participado en ejercicios en los programas presenciales, principalmente.

2.3.13 El contenido y metodología de la enseñanza, junto con el nivel de los catedráticos y conferencistas son vistos como las mayores fortalezas de la ECOFFAA

Todos los encuestados señalaron tres fortalezas de la Escuela. Un 48% de las respuestas manifestaron como atributos positivos aspectos relacionados a la metodología y contenido de la enseñanza. En segundo lugar, con un 33%, están aquellos que se refieren a los docentes y conferencistas, principalmente. Con un 10% también se indicó como fortalezas aspectos relacionados con la integración y compañerismo de los estudiantes. Se esperaría encontrar una mayor coincidencia entre los principales valores manifestados en el punto anterior y las fortalezas percibidas; sin embargo, esto podría deberse a que los atributos relacionados, tanto al contenido académico como a los docentes, también se encontrarían en otras Escuelas, lo cual no sucede en igual medida con la capacidad de fortalecer la interacción y capacitación conjunta de militares de las tres FF. AA.

2.3.14 La infraestructura, recursos y material disponible se constituyen como las principales debilidades, según los docentes

De los 14 encuestados, todos mencionaron por lo menos una debilidad de la Escuela, lo cual arrojó un promedio de 2.9 respuestas por docente, de las tres solicitadas. Un 45% de las respuestas señalaron como debilidades aspectos relacionados a la infraestructura, recursos y material disponible, dentro de los que se destaca la falta de local propio y la infraestructura en general, así como el presupuesto y la tecnología disponibles. Con un 30% le siguen los temas sobre la organización y gestión de la Escuela y los programas académicos. En tercer lugar están los aspectos relacionados a la duración y frecuencia de los programas, especialmente del PCEMC, con un 10% de las respuestas. En términos generales, los docentes encuentran como debilidades factores que están bajo el ámbito de responsabilidad del Ministerio de Defensa y algunos casos de los directivos de la Escuela.



2.4 Hallazgos de la encuesta a los colaboradores de la ECOFFAA

Tabla 2.4

Ficha técnica de la encuesta a los colaboradores de la ECOFFAA

Universo	65 colaboradores de la ECOFFAA.																				
Muestra	No probabilística de 30 personas.																				
Fecha de realización	Del 08 al 14 de mayo de 2021.																				
Lugar	En línea a través de la plataforma de Google Formularios.																				
Método de aplicación	Enlaces a encuestas enviadas por red social de mensajería instantánea.																				
Perfil de Encuestados																					
Grados	<table> <tr> <td>Oficiales superiores:</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>Técnicos:</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>Suboficiales/oficiales de mar:</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>Civiles:</td> <td>3%</td> </tr> </table>	Oficiales superiores:	37%	Técnicos:	37%	Suboficiales/oficiales de mar:	23%	Civiles:	3%												
Oficiales superiores:	37%																				
Técnicos:	37%																				
Suboficiales/oficiales de mar:	23%																				
Civiles:	3%																				
Dirección de pertenencia	<table> <tr> <td>Dirección General:</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Subdirección General:</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>Secretaría Académica:</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>Dirección Administrativa:</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Dirección Académica:</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Dirección de Investigación:</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Departamento de TIC:</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Departamento de RR. II.:</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>Oficina de Calidad Educativa:</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Oficina de Planes y Proyectos Académicos:</td> <td>7%</td> </tr> </table>	Dirección General:	6%	Subdirección General:	3%	Secretaría Académica:	3%	Dirección Administrativa:	27%	Dirección Académica:	27%	Dirección de Investigación:	7%	Departamento de TIC:	10%	Departamento de RR. II.:	3%	Oficina de Calidad Educativa:	7%	Oficina de Planes y Proyectos Académicos:	7%
Dirección General:	6%																				
Subdirección General:	3%																				
Secretaría Académica:	3%																				
Dirección Administrativa:	27%																				
Dirección Académica:	27%																				
Dirección de Investigación:	7%																				
Departamento de TIC:	10%																				
Departamento de RR. II.:	3%																				
Oficina de Calidad Educativa:	7%																				
Oficina de Planes y Proyectos Académicos:	7%																				
Sexo	<table> <tr> <td>Hombres:</td> <td>83.3%</td> </tr> <tr> <td>Mujeres:</td> <td>16.7%</td> </tr> </table>	Hombres:	83.3%	Mujeres:	16.7%																
Hombres:	83.3%																				
Mujeres:	16.7%																				

2.4.1 La gran mayoría declara conocer totalmente o conocer en gran medida la misión y visión de la Escuela Conjunta

El 76.7% de los colaboradores encuestados afirman conocer totalmente o en gran medida la misión y visión de la ECOFFAA. Solo uno de cada 10 señala que las conoce

poco. Esto refleja el buen trabajo de identificación con la cultura institucional, lo cual se puede traducir en comportamientos favorables de los colaboradores con la Escuela.

2.4.2 La mitad de los encuestados tiene un concepto aproximado y memorizado sobre los objetivos de la Escuela sin recurrir a otras fuentes

El 50% de los colaboradores encuestados mencionaron por lo menos un objetivo de la ECOFFAA sin recurrir a otras fuentes como el sitio web. De esta mitad, el 80% hizo referencia a objetivos ligados a la formación de militares con un pensamiento, visión y accionar conjunto. Por otro lado, cuatro de cada 10 del total (40%) de los encuestados citaron parcial o totalmente los objetivos presentes en el portal web de la Escuela y solo un 10% no tenía conocimiento de los mismos, lo cual coincide con lo manifestado en el punto anterior. Esto demuestra que, si bien no todos tienen una aproximación memorizada de los objetivos de la ECOFFAA, casi todos conocen donde los pueden encontrar, lo cual demuestra la sensibilización de los colaboradores con la filosofía de la institución.

2.4.3 Existe un consenso muy positivo en cuanto al cumplimiento de la ECOFFAA de sus objetivos organizacionales

Seis de cada 10 (60%) de los colaboradores piensa que la Escuela cumple totalmente sus objetivos organizacionales, el otro 40% considera que los cumple en gran medida. De esta forma se evidencia la sensibilización mencionada, la cual también se ve reflejada en la percepción sobre el cumplimiento de los objetivos de la Escuela, al tener una orientación clara sobre los mismos.

2.4.4 La mayoría piensa que la misión de la ECOFFAA se encuentra bien difundida en el ámbito militar nacional

El 63.3% de los encuestados opina que la misión de la Escuela Conjunta se encuentra muy difundida o totalmente difundida, en el ámbito militar nacional. Un 30% considera que se encuentra regularmente difundida y solo un 6.7% que está poco difundida. Al ser la mayoría de ellos ser militares en actividad que han trabajado en otras unidades, los colaboradores poseen un buen nivel de conocimiento sobre la difusión de la misión de

la ECOFFAA. En ese sentido, se reflejan resultados positivos, pero dejando también un espacio para la mejora.

2.4.5 La mayoría percibe a la Escuela Conjunta por encima de sus pares militares

El 63.3% de los colaboradores considera que la ECOFFAA se encuentra por encima o muy por encima de otras escuelas superiores, en el ámbito militar nacional. Un 26.7% opina que está al mismo nivel y solo un 3.3% por debajo. En el mismo sentido que el punto anterior, el conocimiento que los militares en actividad pueden tener sobre otras escuelas superiores, brinda una mejor apreciación sobre el nivel de la Escuela Conjunta y este es positivo.

2.4.6 Existe un consenso muy positivo sobre el grado de integración con otros colaboradores

El 96.6% de los colaboradores señalaron que el grado de integración con sus compañeros de trabajo es muy o totalmente positivo. A pesar de las medidas de distanciamiento adoptadas por la situación de emergencia sanitaria, el nivel de integración manifestado reflejaría un buen clima laboral, así como de trabajo en equipo y compromiso con la institución.

2.4.7 La gran mayoría de los encuestados no ha visto gravemente afectada la integración con sus compañeros por la situación de distanciamiento social

El 70% de los colaboradores manifestaron que la actual situación de distanciamiento social no afecta en nada o afecta poco su integración con otros miembros de la planta orgánica. Un 16.7% indicó que afecta regularmente y un 13.4% señala que afecta mucho o no permite ningún tipo de relación. Dichos resultados confirman lo manifestado anteriormente, así como que las medidas implementadas por parte de la ECOFFAA para trabajar semi presencialmente han sido muy efectivas en cuanto a la cohesión de la planta orgánica.

2.4.8 Existe una opinión positiva respecto a los canales de comunicación interna de la Escuela

El 93.4% de encuestados calificó como buenos o muy buenos los canales de comunicación a nivel interno de la Escuela Conjunta. Esto indicaría uno de los motivos por los cuales la mayoría casi no ha visto afectado su nivel de integración con otros compañeros, como se indicó en el punto anterior.

2.4.9 La mayoría se siente satisfecho con la infraestructura de la Escuela

Siete de cada 10 de los encuestados (70%) señaló que se siente muy satisfecho o totalmente satisfecho con la infraestructura de la ECOFFAA. Un 20% indicó que está regularmente satisfecho y solo un 10% se encuentra poco satisfecho con dicho aspecto. En ese sentido, la gran mayoría encuentra que el local de la ECOFFAA es un lugar adecuado para desarrollar sus actividades laborales o por lo menos no le produce mayores contratiempos.

2.4.10 Más de la mitad de los colaboradores considera que hay un nivel de afectación significativa de la imagen de la Escuela con los cambios de gestión

Uno de cada tres encuestados (33.4%) señala que los cambios de gestión afectan mucho o totalmente el desarrollo de la imagen institucional de la Escuela Conjunta, mientras que un 30% piensa que afecta regularmente. Por otro lado, el 36.7% considera que afecta poco. Esto refleja una cierta vulnerabilidad y posible no continuación de ciertas políticas y lineamientos institucionales, debido a una eventual mayor dependencia de las decisiones tomadas por cada nueva plana directiva.

2.4.11 La gran mayoría encuentra información de la Escuela Conjunta a través de medios de comunicación del sector Defensa

El 63.3% de los trabajadores encuestados observa con mayor frecuencia noticias o información de la ECOFFAA en las redes sociales y/o páginas web de otras escuelas superiores militares. Adicionalmente, un 26.6% lo hace a través de medios de comunicación del sector Defensa, fuera de las escuelas superiores de las FF. AA. Solo un 10% dijo no encontrar dicha información. Dichos resultados coinciden con los de

otros públicos encuestados y brindan la oportunidad para que la ECOFFAA posicione mejor sus atributos fuera del sector Defensa.

2.4.12 La mayoría de los colaboradores comenta con frecuencia acerca de la ECOFFAA a sus familiares y/o conocidos

El 63.4% de los encuestados sostiene que siempre comenta o comenta frecuentemente a sus familiares y/o conocidos sobre la Escuela Conjunta. Dos de cada 10 (20%) comenta regularmente y un 16.7% comenta poco o no hace comentarios sobre la ECOFFAA. Estos resultados demuestran el buen grado de identificación de los trabajadores con la Escuela y al igual que los docentes, los convierte en potenciales embajadores de la institución.

2.4.13 La formación y fortalecimiento en aspectos de integración y compañerismo se perciben como los principales valores que la ECOFFAA brinda a la sociedad

El 55% de los encuestados refirió como principales valores que la Escuela entrega a la sociedad, elementos relacionados a la formación y fortalecimiento en aspectos de integración y compañerismo de los estudiantes militares para operar de manera conjunta. El 28% considera que son aquellos ligados a la inculcación y fortalecimiento de valores en los estudiantes militares y un 17% piensa que son los relacionados con la capacitación y formación académica de personal militar en materia de seguridad, defensa y desarrollo, en favor del país.

2.4.14 El contenido y la metodología de la enseñanza, así como los valores y principios institucionales de la ECOFFAA se revelan como sus principales fortalezas según los colaboradores

Todos los encuestados mencionaron por lo menos una fortaleza, lo cual arrojó un promedio de 2.6 respuestas por colaborador, de las tres solicitadas. Dentro de los principales grupos de respuestas, un 26% de las mismas señalaron como fortalezas aspectos ligados al contenido y metodología de la enseñanza, un 19% lo hizo en relación a valores y principios institucionales, un 16% mencionó temas ligados a la integración y compañerismo y un 15% lo hizo con aspectos ligados a los docentes, conferencistas y similares. Dichos resultados evidencian el buen concepto que los

colaboradores tienen acerca de la calidad educativa de la Escuela, así como de los valores, la cultura y la integración del personal y los estudiantes.

2.4.15 De los encuestados que señalaron encontrar alguna debilidad, los aspectos relacionados a la infraestructura y ubicación, así como la organización y gestión de la Escuela y los programas académicos tuvieron una mayor frecuencia de respuestas.

De los 30 encuestados, siete manifestaron no encontrar debilidades en la Escuela o no respondieron a la consulta, lo cual constituye un 23.3% del total. El resto mencionó por lo menos una debilidad, lo cual arrojó un promedio de 2.2 respuestas por colaborador, de las tres solicitadas. Dentro de los principales grupos de respuestas, un 32% de las mismas señalaron como debilidades aspectos ligados a la infraestructura y ubicación, un 26% lo hizo en relación a la organización y gestión de la Escuela y los programas académicos, un 18% mencionó temas ligados a los recursos y servicios disponibles y un 7% lo hizo con aspectos ligados a la gestión de imagen y difusión. Estos resultados parecen arrojar una cierta contradicción con lo manifestado en el punto 2.4.9; sin embargo, dichas conclusiones estarían dentro del 30% de encuestados que manifestó estar regularmente o poco satisfecho con la infraestructura. Si a este resultado se le suma lo relativo a la organización y gestión de la Escuela, se puede hablar de un espacio para mejorar que involucra tanto a la plana directiva como a los organismos de los que depende la Escuela Conjunta y que tienen injerencia directa en ambos aspectos.



CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1 La importancia de la comunicación para el crecimiento de las organizaciones

Para entender la importancia de la comunicación como parte importante del crecimiento de las organizaciones, primero se debe tener en cuenta el cambio de paradigma de la comunicación desde un enfoque instrumental hacia otro estratégico.

Desde el punto de vista de Costa (2005), antes de la aparición del concepto de la comunicación estratégica, se había llegado a una situación en la que la integración de los mensajes estuvo tan bien desarrollada que se generó una “metacomunicación” desvinculada de la realidad. Es decir, los mensajes implícitos y los significados que estos producían, diferían de la conducta real de la organización. Posteriormente refiere que, al asociar la comunicación con la realidad, se ingresó a la etapa de la “comunicación estratégica”, entendida bajo el “axioma: La Comunicación es acción y la acción es Comunicación” (pp. 60-62).

Se debe considerar a la comunicación como un proceso en el que se genera una planificación basada en análisis, planteamiento de objetivos y estrategias que puedan ser medidos y ayuden en la elección de alternativas para una mejora permanente (Apolo et al., 2017, p. 522). Este último aspecto resulta importante en relación a la imagen corporativa, pues el análisis de las percepciones de los públicos de interés es fundamental para gestionar la comunicación eficientemente (Pasquel et al., 2016, p. 2).

Una vez establecido este enfoque, la realidad comenzó a destacar la importancia de la comunicación estratégica en la conducción de las organizaciones. En ese sentido, Paul Argenti (2017) refiere que “the ability of executives to use strategic communications effectively can be a strong predictor of organizational success” [la capacidad de los ejecutivos para usar las comunicaciones estratégicas de manera efectiva puede ser un fuerte predictor del éxito organizacional]. Existe evidencia de una estrecha relación entre las habilidades comunicacionales de dichos líderes y su capacidad para llevar a cabo procesos de cambio exitosos (p. 148).

Las habilidades comunicativas de los líderes, “addressing employees’ concerns and appealing to their motivations” [abordando las preocupaciones de los empleados y

apelando a sus motivaciones] resultan importantes para crear un clima en donde estos se sientan más comprometidos con su trabajo. La comunicación clara, interactiva y transversal reduce la incertidumbre frente a escenarios cambiantes, tales como asociaciones y compras que involucran a la organización. Todo esto se traduce en menor estrés que impulsa a un mejor rendimiento laboral (Argenti, 2017, p. 150).

En ese sentido, es precisamente en esos ambientes de incertidumbre en donde la comunicación prueba su contribución al éxito de las empresas y encuentra coincidencias con otros estudios realizados. Según una encuesta elaborada por la consultora McKinsey & Company, se determinó que aquellas acciones (dentro de las 24 que se tomaron en cuenta) relacionadas a la comunicación, eran las más importantes para llevar a cabo un proceso exitoso de transformación (Jacquemont et al., 2015, p. 4).

La encuesta además señala que aspectos como sostener un relato sugestivo, transparente y hecho a la medida de la organización, en relación a los cambios que se están llevando a cabo y sus consecuencias, tiene mejores efectos que otras medidas más enfocadas en el manejo de las funciones y aptitudes de los colaboradores (Jacquemont et al., 2015, p. 9). De esta manera, diversas investigaciones y autores indican que la comunicación, entendida desde un punto de vista estratégico, resulta esencial para afrontar los escenarios de incertidumbre y crear un mejor entorno que colabore con el éxito de las organizaciones.

3.2 Rol de la comunicación en las instituciones públicas

La comunicación en las entidades públicas cumple un rol de creación de nexos e interacción con los grupos de interés, para satisfacer las necesidades de información de la ciudadanía. Debido a que estas necesidades son cambiantes, se debe poder modificar rápidamente el discurso para adaptarse. A su vez propicia una imagen moderna de la organización apuntando a conseguir la “adhesion of citizens” [adhesión de los ciudadanos] a fin de promover comportamientos deseados (Farcaş, 2017, p. 41).

En ese sentido, Martial Pasquier define la comunicación pública como “the whole activities of public institutions and organizations aimed at conveying and exchanging information having the main scope of presenting and explaining their decisions and public actions, promoting legality, defend recognized values and help

maintain social bond” [el conjunto de actividades de las instituciones y organizaciones públicas orientadas a la transmisión e intercambio de información teniendo como principal ámbito la presentación y explicación de sus decisiones y acciones públicas, promover la legalidad, defender valores oficiales y ayudar a mantener el vínculo social] (como se citó en Rădulescu, 2012, p. 80).

Sin embargo, el rol de la comunicación en las instituciones públicas, no se limita a difundir información y responder a las necesidades de los ciudadanos. A nivel interno, se maneja dentro de un contexto que la diferencia con sus pares privados. Por ejemplo, según un artículo publicado en el sitio web de McKinsey & Company, “public-sector managers typically fall short in at least three important interpersonal-skill dimensions: giving feedback, motivating employees, and supporting their development” [los gerentes del sector público habitualmente se quedan cortos en al menos tres dimensiones importantes de habilidades interpersonales: proporcionar retroalimentación, motivar a los empleados y apoyar su desarrollo] (Checinski et al., 2019, p. 5).

Es por eso por lo que en muchas instituciones públicas continúa prevaleciendo un sistema jerárquico de comunicación, en el que los gerentes asumen que es suficiente dar órdenes comprensibles para que los colaboradores desarrollen sus funciones de manera correcta (Checinski et al., 2019, p. 6).

Ante estos retos, los líderes de las entidades públicas e instituciones en general, deben motivar a sus colaboradores, mediante una comunicación que brinde información frente a sus inquietudes y provea retroalimentación, de manera que se pueda reducir la incertidumbre y así poder trabajar en un ambiente más cómodo, adaptándose a la cultura de la organización (Thornton, et al., 2019, pp. 149-150).

3.3 Qué es imagen institucional en el S.XXI (imagen como activo intangible)

Para Martínez, la imagen institucional es el conjunto de “perceptions and experiences” [apreciaciones y experiencias], así como de sentimientos y creencias que la organización genera en la mente de sus públicos de interés. Esta imagen se forma a través de las interacciones con la institución, sean de manera directa o indirecta. (como se citó en Díaz Méndez, 2013, p. 133). Consecuentemente, permite el posicionamiento en las mentes de los *stakeholders*, lo que la transforma en un activo intangible muy

importante y una ventaja principal considerando los contextos cambiantes del siglo XXI (Pasquel et al., 2016, p. 2).

Las interacciones con las entidades suponen un proceso bidireccional en el que se crean y comparten experiencias mutuas. Es así que, tanto a través de los canales de comunicación, como del consumo de los productos y servicios que ofrecen las instituciones “whether tangible or not” [tangibles o no], la imagen de las instituciones es consumida. Posteriormente, los *stakeholders* comparan lo ofrecido con sus propios valores y apreciaciones, para terminar de formarse dicha imagen (Díaz Méndez, 2013, p. 134).

Una de las razones por las que se considera a la imagen institucional como un activo intangible es porque permite que los públicos de una organización la asocien adecuadamente a determinadas características positivas. En ese sentido, se posiciona como una condición previa para el desarrollo del “brand equity” [valor de marca]. Por lo tanto, es una de las variables más importantes, al momento de generar plusvalía para la institución (Esmaeilpour & Barjoei, 2016, p. 59).

Según la asociación Arthur W. Page Society (2016), algunas de las características cambiantes del siglo XXI son precisamente las nuevas condiciones que afectan a las instituciones: “changing demographic, regulatory and sociopolitical conditions; new modes of work; and an ongoing paradigm shift in how individuals engage with one another and with organizations” [cambios en las condiciones demográficas, regulatorias y sociopolíticas; nuevos modos de trabajo; y un cambio de paradigma continuo en la forma en que las personas se relacionan entre sí y con las organizaciones]. Esto, sumado a las ventajas que otorgan las redes sociales, han empoderado a los grupos de interés (p. 5).

La aparición de las redes sociales, como se conocen hoy en día, generan un contexto importante para la comunicación. En estos medios se comparte información de las entidades al alcance de cualquiera. Por ejemplo, gracias a estas plataformas, muchos potenciales buscadores de empleo ya tienen una imagen formada de la organización, antes de siquiera comenzar a realizar las búsquedas (Kissel & Büttgen, 2015, p. 760).

De igual forma, uno de los aspectos más valorados por los *stakeholders* es la implementación de acciones de “corporate social responsibility” [responsabilidad social corporativa]. Las organizaciones que tienen un impacto positivo en su comunidad y

públicos de interés, a través de la ética, “supporting employees and their families, [as well as] supporting non-profit groups” [apoyando a los empleados y sus familias, así como a grupos sin fines de lucro], poseen una mejor imagen. (Esmaeilpour & Barjoei, 2016, p. 58)

Es importante, en consecuencia, entender a la imagen institucional desde el punto de vista de la comunicación estratégica, en la que los mensajes que se transmiten, directa o indirectamente, deben estar ligados al accionar de la entidad tomando en cuenta los escenarios y demandas cambiantes de la ciudadanía. Esto genera un posicionamiento positivo que permite aprovechar y gestionar la imagen como una ventaja competitiva de la organización.

3.4 Rol de los profesionales de la comunicación en la gestión organizacional

Arthur W. Page Society (2016) en su informe “The New CCO⁵: Transforming Enterprises in a Changing World” [El nuevo CCO: transformando las empresas en un mundo cambiante], señala cuáles son las nuevas responsabilidades que un profesional de la comunicación, al más alto nivel, debe de tener considerando las variaciones en el entorno, en los últimos lustros (p. 3).

Identificó tres roles sobre los cuales el CCO debería enfocar sus esfuerzos: El “Foundational CCO” [CCO fundacional], “CCO as Integrator” [el CCO como integrador] y el “CCO as Builder of Digital Engagement Systems” [CCO como constructor de sistemas digitales de participación]. Respecto al primero, menciona la importancia de tener un manejo estratégico de la comunicación efectiva, desde una posición de líder y consejero que resguarda y administra la reputación de la organización (Arthur W. Page Society, 2016, p. 8).

Respecto al segundo rol destaca la habilidad del CCO para gestionar una integración y colaboración transversal alrededor de las estrategias prioritarias, principalmente apuntando a los departamentos de información y recursos humanos, así como de marketing. Adicionalmente, recalca el valor de trabajar estrechamente con el CEO y propiciar la colaboración de los demás directores. En relación al tercer rol,

⁵ CCO son las siglas de Chief Communications Officer o “Director Ejecutivo de Comunicaciones”, traducido al castellano (Pérez, 2019, sección de Blog).

señala la importancia de generar participación y conexión entre los *stakeholders* a través del aprovechamiento de los datos disponibles y la creación de plataformas sofisticadas, para ubicarlos, comprenderlos e interactuar con ellos (Arthur W. Page Society, 2016, p. 8).

En la misma línea, Paul Argenti (2017) señala que “among the myriad roles a senior executive leader fills within an organization, one of the most fundamental is that of chief communicator of the organization’s vision” [entre los innumerables roles que desempeña un líder ejecutivo sénior dentro de una organización, uno de los más importantes es el de jefe comunicador de la visión de la organización] a través de diversos medios (p. 147). Para comunicar este mensaje, transversalmente, es necesario que el profesional de la comunicación sea un integrador, punto que reafirma lo descrito por Arthur W. Page Society. La comunicación integrada permite unificar los mensajes de manera estratégica para lograr diversos propósitos.

Además Argenti (2017) apunta al rol de los líderes durante las etapas de cambios, lo cual implica que los comunicadores estén aptos para informar acerca del motivo de las transformaciones, así como del avance de las mismas (p. 150). También es importante que los líderes responsables participen de manera presencial y comprometida durante la implementación de estas estrategias para lograr un mayor éxito (Jacquemont et al., 2015, pp. 4-5).

3.5 La línea de mando en las instituciones: las estructuras organizacionales

De acuerdo a Renani et al. (2017) la estructura organizacional se constituye como una serie de procedimientos compuestos por “task, reporting, and authority relationships” [relaciones de tareas, informes y autoridad], cuya finalidad es brindar un marco dentro del que se llevan a cabo las labores y objetivos de la organización. Tiene como base el trabajo colectivo, estructurado y coordinado, a fin de lograr resultados óptimos (p. 992).

Cabe recalcar que la estructura organizacional en la administración pública suele presentar características particulares como las relaciones de mando y desempeño determinadas por la función o ubicación jerárquica de sus miembros, lo que deja espacio a una mejora en la “flexibility and ... adaptability” [flexibilidad y adaptabilidad] frente a distintos escenarios externos, para enfocarse en las demandas de la ciudadanía (Borangic, 2013, p. 406).

De igual manera, existirían dos tipos de estructuras organizacionales, una horizontal y otra vertical. La vertical es más adecuada para instituciones que se manejan dentro de un contexto con pocos cambios; sin embargo, presenta retos para el crecimiento de los colaboradores, ya que se vuelven más dependientes de las disposiciones de sus superiores. La estructura horizontal es más apropiada para entornos cambiantes, generando una mayor satisfacción de los colaboradores debido a un flujo de información más importante y una descentralización de las decisiones, lo que se traduce en un entorno propicio para la creatividad e innovación (Verle et al., 2014, pp. 923-924).

En relación a la línea de mando, el principio de cadena escalar describe de manera acertada su función en las instituciones. Este se refiere a las relaciones jerárquicas, las cuales se traducen en un ambiente adecuado para las coordinaciones y un sistema que asegura que los colaboradores reciben instrucciones de un único mando. El estudio independiente de este principio permite las discusiones sobre las falencias de comunicación generadas en este tipo de estructura (Voxted, 2017, p. 263).

En ese sentido, a partir del “principle of unity of command” [principio de unidad de mando] se desprende la idea de que dicho proceso debe seguir un curso vertical, desde los estamentos jerárquicos más altos hasta los más bajos en una organización (Borangic, 2013, p. 402).

3.6 Qué se ha investigado sobre la imagen institucional en las fuerzas del orden en el país

En la monografía de licenciatura de Maribel Carrasco (2016), denominada “La comunicación para volver a ganar la confianza de la ciudadanía a través de las redes sociales de la Policía Nacional del Perú” se realizó un estudio sobre el caso particular de la iniciativa denominada “Policía Chévere” para acercar a la Policía Nacional del Perú con la población, a través de un lenguaje más horizontal y cercano (p. 31).

Se pudo conocer que, al principio, el community manager encargado de elaborar el proyecto encontró reacciones adversas entre los jefes policiales de más alto rango. Como resultado, durante los años 2014 y 2015 no se pudieron implementar todas las estrategias planteadas. Esto estaría relacionado con una inadecuada implementación de la cadena escalar, en la que muchas personas de distinta jerarquía intervienen en la

planificación y ejecución de las estrategias, causando confusión y falta de coordinación entre los distintos niveles (Carrasco, 2016, p. 40).

Dentro de los hallazgos se señala la falta de un buen manejo de la comunicación a nivel interno ya que no se lleva a cabo el establecimiento mecanismos de participación e información con los colaboradores (desatendiendo así el tercer rol descrito por Arthur W. Page Society). De igual forma, se destaca la falta de personal capacitado en el “Departamento de Redes Sociales”, el cual se limita “a obedecer órdenes por altos cargos de la Institución Policial” (Carrasco, 2016, p. 42).

Por otro lado, en la tesis doctoral de Manuel Pasco (2010) titulada “Grado de integración e identificación del Ejército del Perú con la Sociedad Civil Trujillana” se constató un buen “grado de integración” entre los dos; sin embargo, en cuanto a la identificación, se comprobó que esta no es tan buena, lo cual podría deberse a una falta de mecanismos de “sensibilización” de ambas partes (p. 72).

Respecto a las percepciones de la Sociedad Civil Trujillana, esta “considera que los militares si [sic] respetan los sistemas jurídicos legales, ... que los líderes civiles si [sic] están capacitados para formular políticas de defensa y que además no existe desconfianza ni resentimiento en ambas partes”. Sin embargo, tales percepciones no son del todo recíprocas, pues los militares tienden a pensar lo contrario de los civiles trujillanos. De igual forma, “existe interés en los asuntos de defensa” por parte de los civiles, no obstante, esta afinidad no ha sido asumida por el Ejército (Pasco, 2010, p. 72).

Una de las mayores diferencias, en cuanto a percepciones, se da en el ámbito de la práctica de los valores democráticos. Mientras los civiles consideran “que los militares no están identificados ni respetan los valores democráticos, ... los militares consideran que se encuentran en un proceso” de adaptación a estos. Finalmente, la falta de interés del Ejército en el diseño y ejecución de “políticas de Integración Regional” se constituye como un importante obstáculo para lograr la unión deseada, según la percepción de los civiles trujillanos. En este último aspecto, los militares coinciden en que se deben aplicar dichas políticas para alcanzar la ansiada integración (Pasco, 2010, p. 73).

Igualmente, Chávez-Arroyo (2020) en su tesis denominada “Gestión de la identidad y su relación con la comunicación e imagen organizacional de la Policía

Nacional del Perú” investiga “de qué manera la gestión de la identidad y la administración de sus activos intangibles influyen en la comunicación institucional y en la imagen generada por la PNP”. Concluye, principalmente, que la gestión “de la identidad y de la imagen de la institución” se ven afectadas por la falta de un manejo comunicacional eficiente, así como por la ausencia de una sensibilización más profunda relacionada a aspectos de la comunicación “en la escuela de oficiales y de suboficiales” de la PNP (pp. 4, 75).

Adicionalmente, Palacios et al. (2018) en su investigación denominada “Propuesta de proceso de comunicación estratégica para el fortalecimiento de la reputación del Ejército” evalúa el estado de la reputación del Ejército, a fin de establecer “un proceso de comunicación estratégica” y el “desarrollo de un indicador de reputación institucional”. Se concluye, primordialmente, que la institución necesita implementar un proceso de planeamiento con un “ciclo de mejora continua” (pp. iii - iv).

Como se puede observar, la cultura castrense y policial basada en características jerárquicas y verticales, así como la falta de una gestión más planificada y profesional de la comunicación, tienden a obstaculizar una correcta transmisión de sus valores y accionar, tanto a la ciudadanía, como a nivel interno. Igualmente, el no evaluar las percepciones que generan en la sociedad se traduce en creencias que no siempre son del todo ciertas y dificultan el proceso del posicionamiento de una imagen favorable.

A pesar de esto, también es positivo resaltar la voluntad de cambio al implementar iniciativas como “Policía Chévere”, que al principio pueden colisionar con una cultura institucional rígida, pero que igualmente obliga a los líderes a adaptarse a su entorno y a entender las dinámicas de comunicación para tomar estas iniciativas como suyas, a fin de lograr la adhesión ciudadana.

En ese sentido, Aceijas (2019) en sus tesis denominada “Influencia de las oficiales femeninas en la imagen de la Marina de Guerra del Perú: perspectiva del oficial masculino”, brinda un ejemplo de flexibilidad, adaptación y reconocimiento de oficiales hombres, respecto a la presencia femenina en las FF. AA. En dicho trabajo apunta a “conocer la experiencia de los oficiales masculinos y el impacto que ha tenido la inclusión de oficiales femeninas en la Marina de Guerra del Perú”. Concluye que dichos oficiales reconocen el aporte femenino, con lo cual se refuerza la imagen de la

institución como una organización “moderna e inclusiva”, que se adapta a los cambios (pp. 4, 24,25).

3.7 La comunicación digital en el entorno de las fuerzas del orden del Perú

El uso de las redes sociales se destaca como un factor principal dentro de las estrategias para la renovación o fortalecimiento de la imagen institucional de las organizaciones. Esto se debe al alcance, interactividad y retroalimentación que generan, en contraposición al carácter unidireccional de otros medios. Es por eso que, tanto las redes sociales como los portales web institucionales, se convierten en los principales canales de comunicación hacia el exterior de muchas entidades, incluyendo a las dependencias de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú. De esta forma dan a conocer sus mensajes, apuntan a lograr acciones en concreto, generan preferencias y pueden fortalecer su legitimidad institucional entre la ciudadanía.

Como se indicó anteriormente, uno de los casos más destacados en el empleo de la comunicación digital, dentro de las fuerzas del orden, es el de la PNP a través del uso de Facebook, principalmente, y de Twitter. En la tesis de Edgar Yaranga (2017) denominada “Factores de éxito de la estrategia de comunicación digital desarrollada por la Policía Nacional del Perú para generar interacción en facebook y twitter” se pudo confirmar dicho logro al presentar índices muy positivos de interacción. Esto se atribuye a una “labor planificada y de equipo”, destacando el establecimiento de un objetivo para lograr mayor alcance, así como la diferenciación de temáticas, tono y estilo comunicativo entre ambas redes sociales. De igual manera, la medición permanente de los resultados a través de la observación de indicadores claves de desempeño y la “flexibilidad” para abordar temas coyunturales populares fueron parte de dicho éxito (pp. 180-181).

En ese mismo sentido, en la tesis denominada “Aplicación de estrategia de comunicación digital para la gestión de la imagen institucional de instituciones públicas: estudio de caso del *fan page* de la PNP durante el período 2015 – 2017”, aunque principalmente difiere en las conclusiones, en cuanto al proceso de planificación y evaluación, respecto de la tesis de Yaranga, coincide en la importancia de la comunicación digital para generar una mayor interacción y compromiso de parte de la ciudadanía a través de un “lenguaje sencillo”, cercano, coyuntural y con temáticas

diferenciadas. A su vez se resalta la importancia del “empoderamiento” dado al equipo de redes sociales, dentro de un entorno de “rigidez institucional” (Cornetero et al., 2018, pp. 105-108).



CAPÍTULO IV: OPORTUNIDADES PARA MEJORAR LA IMAGEN PÚBLICA DE LA ECOFFAA

En la presente sección se identificaron las oportunidades encontradas, a partir de los objetivos del Departamento de Relaciones Interinstitucionales y del posicionamiento de imagen de la ECOFFAA deseado por el director general y por la jefa de dicho Departamento. Para tal efecto, se menciona el estado actual de los diferentes aspectos analizados, a fin de dar a conocer las oportunidades de mejora. Se agruparon los objetivos por ejes temáticos, con la finalidad de brindar una presentación más organizada de los mismos.

Oportunidades encontradas en relación a los objetivos de posicionamiento de atributos

1. Objetivos/imagen deseada

- Posicionar a la ECOFFAA como el único centro para el planeamiento operacional e integración militar conjunta, del más alto nivel.
- Fortalecer la imagen de la ECOFFAA como un centro que brinda insumos académicos de gran interés, al convocar a los funcionarios y autoridades que toman las decisiones en el sector Defensa, para que compartan sus conocimientos.
- Construir y gestionar la imagen institucional de la Escuela Conjunta como institución de posgrado a nivel nacional e internacional.
- Posicionar a la ECOFFAA como institución líder a nivel regional, en la generación de conocimiento y pensamiento conjunto, en la producción científica y humanística y como propulsora de una doctrina conjunta.
- Posicionar a la Escuela como proveedor de personal militar de alta calidad perfeccionado en operaciones conjuntas.

2. Estado actual

Actualmente, la ECOFFAA ha logrado posicionarse como un centro académico militar de alto nivel, por encima de otras escuelas superiores castrenses, entre la mayoría de sus estudiantes, docentes y colaboradores. En ese sentido, los discentes del PCEMC y del Programa de Doctrina Básica Conjunta tienen una opinión muy positiva del programa que están cursando. De igual forma, la mayoría de ellos considera que la ECOFFAA se encuentra a la vanguardia en el aspecto metodológico de enseñanza, dentro del ámbito militar.

Junto con los docentes, los estudiantes tienen una opinión muy positiva de la Escuela como institución difusora de conocimientos en materia de seguridad, defensa y desarrollo, así como en el fomento de los trabajos de investigación. Ambos grupos, en su mayoría, sitúan a la ECOFFAA en un nivel similar o superior en relación a sus pares de la región latinoamericana. De igual manera, aspectos como el contenido y la metodología de la enseñanza, así como la integración y compañerismo con valores y principios institucionales de los egresados son vistos como los principales valores que la Escuela aporta a la sociedad.

Por el lado de las debilidades encontradas, los colaboradores y docentes señalaron principalmente aspectos relacionados a la infraestructura, ubicación, y recursos disponibles. También resaltaron factores de la organización y gestión de la Escuela y los programas académicos. Adicionalmente, aunque casi un 30% de los estudiantes no indicaron o hallaron debilidades en la Escuela, entre aquellos que sí lo hicieron, se refirieron a aspectos académicos alusivos a la actualización o mejora de la doctrina, así como del modelo de calificaciones, contenido y ejercicios. Igualmente indicaron variables relacionadas a los recursos, servicios e infraestructura brindados y a la gestión de la imagen y difusión sobre los programas y la Escuela en general.

En cuanto al público externo, la mitad nunca ha oído hablar de la Escuela. De aquellos que la conocen, la asocian más con su función de centro de estudios para militares, con algún programa académico y con la experiencia de estudios de algún amigo o conocido. Solo un 35.5% la asocia a la excelencia académica. A pesar de ello, la mayoría tiene un nivel de interés de intermedio a alto respecto a conocer más sobre la institución e incluso seguir estudios en la misma. Adicionalmente, la mitad tiene una

imagen de la Escuela cuando menos similar a la de las mejores escuelas de posgrado del país.

Por el lado de las gestiones, fuera del ámbito del Departamento de RR. II., la Escuela se encuentra en el proceso para volver a tener la denominación de escuela superior, al igual que conseguir la primera revisión para su acreditación ante el SINEACE y lograr un convenio con la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas (ACFFAA) para el dictado del curso de Catalogación OTAN. Dichos aspectos se convertirían en elementos importantes para reforzar los atributos de la Escuela. Finalmente, la ECOFFAA aún no cuenta con una sección de Cooperación Internacional, que ayudaría en la labor de fortalecer y posicionar la imagen de la misma, en el exterior.

3. Oportunidades

A partir del análisis del estado actual señalado, se identificaron las siguientes oportunidades:

- Elaborar de un plan de embajadores de marca entre los docentes, estudiantes, colaboradores y egresados para difundir y posicionar, entre sus familiares y conocidos, los atributos deseados de la Escuela, a fin de aprovechar la buena imagen que la ECOFFAA posee entre dichos públicos.
- Incluir, dentro de la revista Pensamiento Conjunto, una sección breve que comunique las fortalezas y avances de la ECOFFAA y sus programas académicos, con el fin de aprovechar la difusión que tiene la revista dentro el ámbito académico.
- Difundir los avances del proceso de acreditación de la ECOFFAA ante el SINEACE, así como sus beneficios para los estudiantes y miembros de la Escuela, en medios propios, ganados y de intercambio. Esto, con el fin de reforzar el posicionamiento institucional deseado, como centro de perfeccionamiento académico de alto nivel.
- Una vez alcanzada la acreditación ante el SINEACE, planificar un proceso de acreditación internacional, para reforzar la imagen y posicionamiento de

la ECOFFAA, fuera del país.

- Crear una *newsletter*⁶ por correo electrónico, para estudiantes y egresados con artículos de interés académico sobre la ECOFFAA y el sector Defensa, a fin mantener la buena percepción y posicionamiento deseado en dicho público.
- Realizar encuestas periódicas, a fin de conocer el estado de la reputación e imagen de la ECOFFAA, entre sus diferentes públicos.
- Volver a organizar seminarios, como el realizado en el año 2014, en alianza con la Biblioteca Nacional del Perú, a fin de atraer la atención de medios de comunicación masiva y posicionar a la Escuela como un referente en cuanto a investigación y difusión académica militar.
- Crear una sección de Cooperación Internacional para tener una mayor colaboración e interrelación con otras escuelas conjuntas de la región iberoamericana. Esto, con el objetivo de producir y compartir conocimiento y experiencias, así como difundir internacionalmente la imagen de la ECOFFAA.

Oportunidades encontradas en relación a los objetivos de gestión y contenido de medios de comunicación externa

1. Objetivos

- Proyectar a la comunidad los servicios que realiza la ECOFFAA.
- Aumentar la cantidad de seguidores en redes sociales.
- Incrementar la visibilidad de la imagen de la Escuela Conjunta.
- Fomentar la interacción en las redes sociales.

⁶ “Una newsletter es una publicación digital que se distribuye a través del correo electrónico con cierta periodicidad (diaria, semanal, mensual, bimensual o trimestral)” (40deFiebre, 2021, sección de Dicc. de Marketing Digital).

- Promocionar e incentivar las producciones académicas, con énfasis en las de otros programas, además del PCEMC.
- Fomentar los trabajos de investigación.
- Transmitir y difundir conocimientos conjuntos.
- Difundir conocimientos en temas de desarrollo, seguridad y defensa nacional.

2. Estado actual

En cuanto a los medios de comunicación, la Escuela tiene presencia en cuatro redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn). Igualmente cuenta con un portal web recientemente modernizado, así como con la revista académica Pensamiento Conjunto, la cual se publica en formato físico y virtual. Además se suelen realizar coordinaciones, saludos y trámites mediante correo electrónico, aunque este canal se encuentra subutilizado.

En el caso específico de las redes sociales, la Escuela tiene un nivel variable de cantidad de seguidores, dependiendo de cada una de ellas, en comparación con otras escuelas de posgrado del sector Defensa. Adicionalmente, la periodicidad de publicación de contenido es irregular y la frecuencia de las publicaciones mensuales es baja, especialmente en el caso de LinkedIn e Instagram. En el caso de Facebook y Twitter, más de la mitad de las publicaciones suelen ser compartidas de otras entidades o autoridades del sector público.

En cuanto a los niveles de interacción, estos son similares al de otras escuelas de posgrado del sector, siendo algo superior en el caso de Instagram. En el caso de Facebook, el *copywriting*⁷ de las publicaciones sobre efemérides o eventos académicos suele tomarse completamente de los textos de la sección de noticias del portal web y no existe un contenido diferenciado para cada red social. De igual forma, se encuentra en los diseños una identidad gráfica definida por la presencia del imagotipo de la

⁷ Se denomina *copywriting* al texto presente en las publicaciones de las redes sociales, el cual suele ser de carácter llamativo y persuasivo a fin de generar una interacción deseada (Martín, 2019, sección de Redes Sociales)

Escuela, así como por unos colores corporativos y tipografía establecidos.

Adicionalmente, aunque en el portal web de la Escuela se ubican los enlaces a las cuentas de sus redes sociales, existen perfiles no oficiales que usan el nombre de la institución, lo cual genera confusión al momento de realizar búsquedas directas en dichas plataformas. Igualmente, el dominio del portal web tiene el acrónimo antiguo de la Escuela, el cual era ESFFAA, en lugar del actual.

Por otro lado, los portales de noticias de otros organismos del sector Defensa publican notas informativas donde se menciona a la ECOFFAA; sin embargo, esto no ocurre frecuentemente y no siempre se resalta algún atributo en particular de la misma. Adicionalmente, debido a la gratuidad de sus programas académicos y las restricciones para las inscripciones del alumnado, no se invierte en medios pagados.

En relación al tipo de contenido, la Escuela suele publicar saludos, reconocimientos, efemérides, así como notas y textos informativos sobre eventos de la institución. De igual forma promociona sus programas académicos, eventos y publicaciones, al igual que citas de docentes, información de carácter gubernamental sobre la COVID-19 y convocatorias.

En ese sentido, el público externo manifiesta que le gustaría ver principalmente información relacionada a los programas académicos, las gestiones del gobierno en materia de seguridad, defensa y desarrollo y el valor que aporta la Escuela a la sociedad. Adicionalmente, los estudiantes y docentes señalan que existe una buena difusión y fomento de los trabajos de investigación, así como de los conocimientos en materia de seguridad, defensa y desarrollo. De igual manera, la mayoría de los estudiantes expresa tener la intención de continuar interactuando con los medios de comunicación digitales de la ECOFFAA, una vez egresen de la misma.

3. Oportunidades

En base al contexto señalado, se identificaron las siguientes oportunidades:

- Elaborar un plan de redes sociales, dando prioridad al contenido propio y diferenciado para cada una de ellas, basado en la información requerida por el público externo, así como en los servicios que realiza la ECOFFAA

y los objetivos de imagen de la Escuela.

- Crear un calendario de publicaciones de redes sociales, a fin de tener una mayor organización y eficiencia en el uso de las mismas, así como incrementar su frecuencia.
- Realizar publicaciones con un copywriting atractivo para los usuarios que incluya llamados a la acción o interacción.
- Denunciar o reportar los perfiles falsos de la ECOFFAA, en redes sociales, para que sean dados de baja y así evitar la confusión perjudicial para la imagen de la Escuela.
- Actualizar el dominio del portal web de “esffaa.edu.pe” a “ecoffaa.edu.pe”, en caso de estar disponible, para evitar la confusión en cuanto al acrónimo actual de la Escuela y facilitar su búsqueda.
- Proponer estrategias para generar mayor cantidad de medios ganados y de intercambio, dentro y fuera del sector Defensa, con el objetivo de incrementar la frecuencia de las menciones de la Escuela y hacer énfasis en posicionar los atributos deseados, fuera del ecosistema de medios de la institución.

Oportunidades encontradas en relación al objetivo de comunicación interna

1. Objetivo
<ul style="list-style-type: none">● Fomentar la integración del público interno.
2. Estado actual
El público interno de la Escuela (docentes, estudiantes y colaboradores) manifiesta tener un muy buen nivel de integración e interrelación. Adicionalmente, los colaboradores tienen una apreciación muy positiva sobre los canales de comunicación a nivel interno de la Escuela. Igualmente, la mayoría de ellos tiene un conocimiento aproximado de los objetivos institucionales o saben bien dónde encontrarlos.

Sin embargo, la jefa del Departamento de Relaciones Interinstitucionales observa que la integración de los recién llegados de otras unidades de las FF. AA. podría verse afectada debido a que muchos de ellos no han trabajado en dependencias académicas y junto a miembros de otras instituciones castrenses. Frente a esto plantea estrategias como realizar eventos internos, en formato virtual, para fortalecer la integración de los colaboradores.

En cuanto a los canales de comunicación, la Escuela ya no cuenta con un intranet y los periódicos murales, en donde se publicaba información para los trabajadores, se encuentran temporalmente en desuso por la escasa asistencia del personal debido a la situación sanitaria. Finalmente, el uso de los correos electrónicos como medio de comunicación interna también se encuentra subutilizado.

3. Oportunidades

En base al contexto indicado, se encontraron las siguientes oportunidades:

- Elaborar un plan de comunicación interna, en donde se incluya estrategias de acogida de los nuevos colaboradores.
- Restablecer el uso del intranet como medio de comunicación para el público interno de la ECOFFAA y establecer indicadores que permitan medir su correcto uso, para alcanzar el objetivo propuesto.
- Establecer un canal de comunicación para recoger las inquietudes de los colaboradores, así como brindar reconocimientos por sus esfuerzos y resultados.
- Retomar el periódico mural como medio de comunicación interna, una vez la asistencia de los colaboradores se normalice.
- Incrementar la frecuencia de los eventos de integración, los cuales pueden ser virtuales, hasta que se vuelva al trabajo presencial y medir su impacto en los colaboradores.

CONCLUSIONES

- De acuerdo a la opinión de los estudiantes y colaboradores, compuestos en su totalidad por militares en actividad, en el primer caso, y en su gran mayoría, en el segundo, la Escuela cumple en gran medida con los objetivos institucionales de imagen descritos tanto en el portal web oficial, como por el director general y la jefa del Departamento de RR. II. La relevancia de la opinión de ambos públicos recae en que casi todos provienen de distintas dependencias militares, por lo que su visión sobre el estado de la imagen de la ECOFFAA no se vería tan alterada por un grado fuerte de identificación presente en los miembros que llevan años laborando en la institución.

A pesar de esto, tampoco se puede dejar de lado que aspectos de la cultura organizacional militar pueden ayudar a dicha percepción. Como señalan Rupailla y Simbala (2019), en su tesis denominada “La cultura organizacional y la formación militar de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos ‘CFB’ –2019”, características como la amistad, la familiaridad y la existencia de valores e identificación se encuentran presentes en dicha formación, según la opinión de los encuestados (pp. 81, 83, 85, 86). Estas también se hallarían en otras escuelas militares, debido a que se rigen bajo unas mismas políticas del sector, cuya formulación y propuesta están a cargo del Viceministerio de Políticas para la Defensa (Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa, 2016). En tal sentido se convierten en una buena base para obtener los resultados descritos en el presente trabajo.

Sin embargo, debido a que los niveles de posicionamiento de los atributos de imagen son consistentemente positivos, dentro los públicos internos analizados, estos se explicarían más por una correcta gestión de la imagen, entre la comunidad militar, que por solamente las características de la cultura organizacional mencionadas.

- El hecho de que la Escuela Conjunta no tenga como beneficiarios o consumidores directos de los productos y servicios que elabora a la ciudadanía en general, repercute en la óptica y el manejo de la imagen institucional de la misma. Al tener

un flujo asegurado, tanto de presupuesto, como de estudiantes (por lo menos para el PCEMC) no se considera primordial realizar una gestión estratégica de su imagen y reputación, a nivel del público en general, para seguir funcionando. Esto marca una diferencia con lo que sucede en una empresa privada, la cual puede ver afectado su flujo de ingresos frente a una crisis reputacional o de imagen. Como resultado, sus medios de comunicación no se destacan por ser “agresivos”, de acuerdo a lo señalado por el director general de la Escuela.

Este aspecto pone de manifiesto la importancia de que los líderes y gestores en las organizaciones públicas reconozcan a la imagen institucional como un activo intangible. Igualmente se deben comprender los beneficios que trae una buena reputación, incluso en aquellas entidades que no prestan servicios al público en general. Una buena imagen ayuda no solamente a obtener más ventas o a la entrega de productos y servicios. En este caso contribuye también a atraer el talento humano de docentes y colaboradores, obtener más apoyo de la comunidad académica para conseguir la participación de articulistas y expositores de renombre o generar repercusión en medios académicos no militares. Igualmente ayuda a consolidar el respaldo de las autoridades de las que depende la Escuela, tanto a nivel político como presupuestal. Este último aspecto se verifica en el apoyo manifestado por la anterior ministra y VPD del Ministerio de Defensa, según lo indicado por el general Gutiérrez.

- La ECOFFAA tiene diversas herramientas y canales de comunicación que utiliza para llegar a sus distintos públicos. Entre ellos se destaca el uso de las redes sociales, portal web, revista académica “Pensamiento Conjunto”, correos electrónicos y WhatsApp. Sin embargo, las estrategias planteadas por parte del Departamento de Relaciones Interinstitucionales se encuentran más detalladas en el ámbito de la producción académica o de investigación y no tanto así en su difusión y posicionamiento. Para estos últimos se utilizan términos o intenciones más generales, sin mencionar acciones específicas respecto a cómo alcanzar los objetivos planteados.
- Se aprecia que el director general y la jefa del Departamento de RR. II. tienen claros los beneficios de las redes sociales, en cuanto a su capacidad para medir la percepción de los usuarios; igualmente existe una clara intención por aumentar, tanto la interacción como el número de seguidores. Adicionalmente se ha logrado

el objetivo de llenar los cupos para los programas virtuales del presente año, mediante publicaciones publicitarias. Sin embargo, el enfoque y públicos más restringidos a los que se dirige principalmente la organización, ha derivado en una menor atención en la exigencia de contar con un manejo más planificado y estratégico de dichos medios.

Aspectos como la irregularidad en las publicaciones, *copywriting* inadecuados, contenido no diferenciado, poca frecuencia de publicaciones en ciertas cuentas y la existencia de algunas páginas no oficiales que usan el nombre de la ECOFFAA, ponen de manifiesto la falta de una planificación adecuada en sus redes sociales.

- En relación al punto anterior, la falta de una mayor atención en el manejo estratégico de los medios sociales, se evidencia también en la composición del personal del Departamento de RR. II., tanto en número como en especialización. La falta de un personal dedicado exclusivamente al manejo de dichos medios y de otros que permitan la interacción con los públicos de la Escuela, se traduce en un menor aprovechamiento para la construcción de la imagen institucional deseada.
- Se constata la falta de implementación de herramientas que proporcionen un mayor nivel de interacción y retroalimentación del público interno, como son los casos del intranet y de encuestas periódicas. Esto, con el fin de evaluar otros aspectos, aparte de los académicos, como la satisfacción respecto a las principales debilidades descritas por estos públicos y recabar otra información de importancia para la mejora continua de la imagen institucional.
- El respaldo de la imagen de las Fuerzas Armadas brinda un posicionamiento positivo de la ECOFFAA en el público externo, incluso entre aquellos que no conocen a la institución. En su mayoría la sitúan al mismo nivel o mejor que las mejores escuelas de posgrado del país. Adicionalmente logra que el 60% de los encuestados tenga un interés de intermedio a alto por estudiar en la Escuela, si abre sus convocatorias para el público civil.

Este aspecto reafirma la importancia del valor de la imagen institucional como un activo para la organización. A pesar de que un porcentaje importante no tiene un concepto definido de la ECOFFAA, solamente el hecho de relacionar el nombre de la Escuela con las Fuerzas Armadas, la convierte en una potencial opción de

estudios. Esto respondería a las asociaciones positivas generadas por las instituciones castrenses en el público encuestado.

- A pesar de la asistencia semipresencial de los colaboradores, de la reciente incorporación de muchos de ellos y de su procedencia de distintas instituciones armadas, dicho público manifiesta tener un nivel positivo de integración. Esto podría ser un indicativo de la arraigada cultura castrense, mencionada en la primera conclusión. A las características mencionadas, se debe añadir el conocido respeto por la antigüedad y el grado, así como la flexibilidad frente a los cambios de unidades a los que se ven expuestos durante su carrera. Estos factores ayudarían a que la sensación de integración se produzca en menor tiempo y con menores obstáculos. Una vez más se destaca que un factor blando, como la cultura organizacional, puede ayudar a mejorar procesos importantes como la integración laboral.
- Los oficiales egresados de la Escuela se constituyen como los principales embajadores de la ECOFFAA. Esto se sustenta en que la existencia de la institución depende, en última instancia, de que se demuestren los beneficios tangibles de la educación conjunta, tales como el ahorro de recursos o tiempo, haciendo más eficientes las operaciones militares. Por lo que resulta importante generar y mantener un vínculo fuerte con los estudiantes y ex estudiantes, así como obtener información sobre el desempeño de los militares egresados, principalmente de los programas presenciales.

REFERENCIAS

- 40deFiebre. (s.f.). *¿Qué es una newsletter?*. <https://www.40defiebre.com/ques/newsletter>
- Aceijas, T. (2019). *Influencia de las oficiales femeninas en la imagen de la Marina de Guerra del Perú: perspectiva del oficial masculino* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio académico UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/651547>
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Corporate Communication Management: considerations for its study and practice [Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica]. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521–539. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1177en>
- Argenti, P. (2017). Strategic Communication in the C-Suite [Comunicación estratégica en la C-Suite]. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 146–160. <https://doi.org/10.1177/2329488416687053>
- Arthur W. Page Society. (2016, marzo). *The New CCO: Transforming Enterprises in a Changing World* [El nuevo CCO: transformando a las empresas en un mundo cambiante]. <https://knowledge.page.org/report/the-new-cco-transforming-enterprises-in-a-changing-world/>
- Borangic, D. (2013). Organizational Structures in Public Administration [Estructuras organizativas en la administración pública]. *International Conference on Management and Industrial Engineering*, (6), 401-407. *ProQuest*. http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/organizational-structures-public-administration/docview/1537389813/se-2?accountid=45277
- Carrasco, M. (2016). *La comunicación para volver a ganar la confianza de la ciudadanía a través de las redes sociales de la Policía Nacional del Perú* [Monografía de licenciatura, Universidad Jaime Bausate y Meza]. Repositorio institucional - UJBM. <http://repositorio.bausate.edu.pe/handle/bausate/85>
- Chávez-Arroyo, B. (2020). *Gestión de la identidad y su relación con la comunicación e imagen organizacional de la Policía Nacional del Perú* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/653460>
- Checinski, M., Dillon, R., Hieronimus, S., & Klier, J. (2019, 5 de marzo). Putting people at the heart of public-sector transformations [Situando a las personas en el centro de las transformaciones del sector público]. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/putting-people-at-the-heart-of-public-sector-transformations>

- Cornetero, Y., Delgado, B., & Gómez, S. (2018). *Aplicación de estrategia de comunicación digital para la gestión de la imagen institucional de instituciones públicas: estudio de caso del fan page de la PNP durante el período 2015 – 2017* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio digital de tesis y trabajos de investigación PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12336>
- Costa, J. (2005). De la comunicación integrada al Director de Comunicación. *Chasqui*, 91, 56–63. <https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/1562/1585>
- Díaz Méndez, M. (2013). Drawing attention to institutional communication soft tools: the case of lipdubs [Llamando la atención sobre las herramientas blandas de comunicación institucional: el caso de los lipdubs]. *Comunicación y Sociedad*, 26(1), 129–148. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/35428/1/20130425132235.pdf>
- Directiva General N° 20-2009-MINDEF-SG-VPD/DIGEDOC. (2009, 18 de junio). <https://www.gob.pe/institucion/mindef/normas-legales/182871-20-mindef-sg-vpd-digedoc>
- Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas. (2021). *Historia*. <http://www.esffaa.edu.pe/institucional/historia/>
- Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas. (2021). *Objetivos*. <http://www.esffaa.edu.pe/institucional/objetivos/>
- Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas. (2021). *Organización*. <http://www.esffaa.edu.pe/institucional/organizacion/>
- Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas. (2021). *Programas Presenciales*. <http://www.esffaa.edu.pe/menu/programas-presenciales/>
- Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas. (2021). *Programas Virtuales*. <http://www.esffaa.edu.pe/menu/cursos-virtuales/>
- Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas. (2021). *Revista Pensamiento Conjunto*. <http://www.esffaa.edu.pe/publicaciones/pensamiento-conjunto/>
- Esmailpour, M., & Barjoei, S. (2016). The Impact of Corporate Social Responsibility and Image on Brand Equity [El impacto de la imagen y la responsabilidad social corporativa en el valor de marca]. *Global Business and Management Research*, 8(3), 55-66. https://www.researchgate.net/publication/329987650_The_Impact_of_Corporate_Social_Responsibility_and_Image_on_Brand_Equity
- Farcaș, E. (2017). Facebook - Public Communication Media for the Romanian Institutions [Facebook - Medios de comunicación pública para las instituciones rumanas]. *Acta Universitatis Danubius. Communicatio*, 11(1), 39–64. <http://journals.univ-danubius.ro/index.php/communicatio/article/view/4089/4098>

- Jacquemont, D., Maor, D., & Reich, A. (2015, 1 de abril). How to beat the transformation odds [Cómo superar las adversidades de la transformación]. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-beat-the-transformation-odds>
- Kissel, P., & Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness [Uso de las redes sociales para comunicar la identidad de la marca del empleador: el impacto en la imagen corporativa y el atractivo del empleador]. *Journal of Brand Management*, 22(9), 755-777. <http://dx.doi.org/10.1057/bm.2015.42>
- Martín, S. (2019, 30 de abril). *Copywriting en redes sociales*. Metricool. <https://metricool.com/es/copywriting-redes-sociales/>
- Ochoa, L. (2017, 10 de noviembre). *El CAEN – EPG celebró su LXVII aniversario de creación institucional*. Centro de Altos Estudios Nacionales – Escuela de Posgrado. <https://www.caen.edu.pe/wordpress/noticias/el-caen-epg-celebro-su-lxvii-aniversario-de-creacion-institucional/>
- Palacios, V., Orrego, C., & Isla, F. (2018). *Propuesta de proceso de comunicación estratégica para el fortalecimiento de la reputación del Ejército* [Trabajo de investigación de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio institucional de la Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2174>
- Pasco, M. (2010). *Grado de integración e identificación del Ejército del Perú con la sociedad civil trujillana* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional de Trujillo. <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5589>
- Pasquel, G., Báez, V., Pauker, L., & Apolo, D. (2016). Percepción, activos intangibles y stakeholders: modelo para el análisis de imagen corporativa. *Mediterranean Journal of Communication / Revista Mediterránea de Comunicación*, 7(1), 1-17. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2016.7.1.10>
- Pérez, A. (2019, 27 de mayo). ¿Qué es CCO? Explicación y funciones. *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-cco-explicacion-y-funciones>
- Rădulescu, C. (2012). Peculiarities of a communication strategy in the public sector [Peculiaridades de una estrategia de comunicación en el sector público]. *Manager*, 16(1), 79-89. http://manager.faa.ro/archive/manager_16/articles/1610.pdf
- Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa. (2016, 6 de junio). https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/ROF_2016.pdf
- Renani, G., Ghaderi, B., & Mahmoudi, O. (2017). The Impact of Organizational Structure on the Effectiveness of Communication from the Perspective of Employees in the Department of Education [El impacto de la estructura organizacional en la efectividad de la comunicación desde la perspectiva de los empleados del Departamento de Educación]. *International Journal of*

Management, Accounting & Economics, 4(10), 989–1001.
https://www.ijmae.com/article_115158.html

- Resolución Ministerial N° 0382-2020-DE/SG. (2020, 30 de junio).
<https://www.gob.pe/institucion/mindef/normas-legales/783311-0382-2020-de-sg>
- Resolución Ministerial N° 319-2013-DE/SG. (2013, 18 de abril).
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/crean-la-escuela-conjunta-de-las-fuerzas-armadas-resolucion-ministerial-n-319-2013-desg-927664-2/>
- Rupailla, A., & Simbala, I. (2019). *La cultura organizacional y la formación militar de 4to año de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos CFB – 2019* [Tesis de licenciatura, Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"]. Repositorio virtual de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi". <http://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/273>
- Thornton, G., Mansi, V., Carramenha, B., & Cappellano, T. (Eds.). (2019). *Strategic Employee Communication* (1ª ed.). Palgrave Macmillan.
<http://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9>
- Verle, K., Markič, M., Kodric, B., & Zoran, A. (2014). Managerial competencies and organizational structures [Competencias gerenciales y estructuras organizacionales]. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 922-935.
<http://doi.org/10.1108/IMDS-01-2014-0019>
- Vértiz, M. (2013, agosto). Presentación. *Pensamiento Conjunto*, (1), 7.
<http://www.esffaa.edu.pe/wp-content/uploads/2020/11/2013-PC1-1.pdf>
- Voxted, S. (2017). 100 years of Henri Fayol. *Management Revue*, 28(2), 256–274.
<https://doi.org/10.5771/0935-9915-2017-2-256>
- Yaranga, E. (2017). *Factores de éxito de la estrategia de comunicación digital desarrollada por la Policía Nacional del Perú para generar interacción en facebook y twitter* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional de tesis y trabajos de titulación de la UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6945>



ANEXOS

Anexo 1: Guía de preguntas al director general de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas

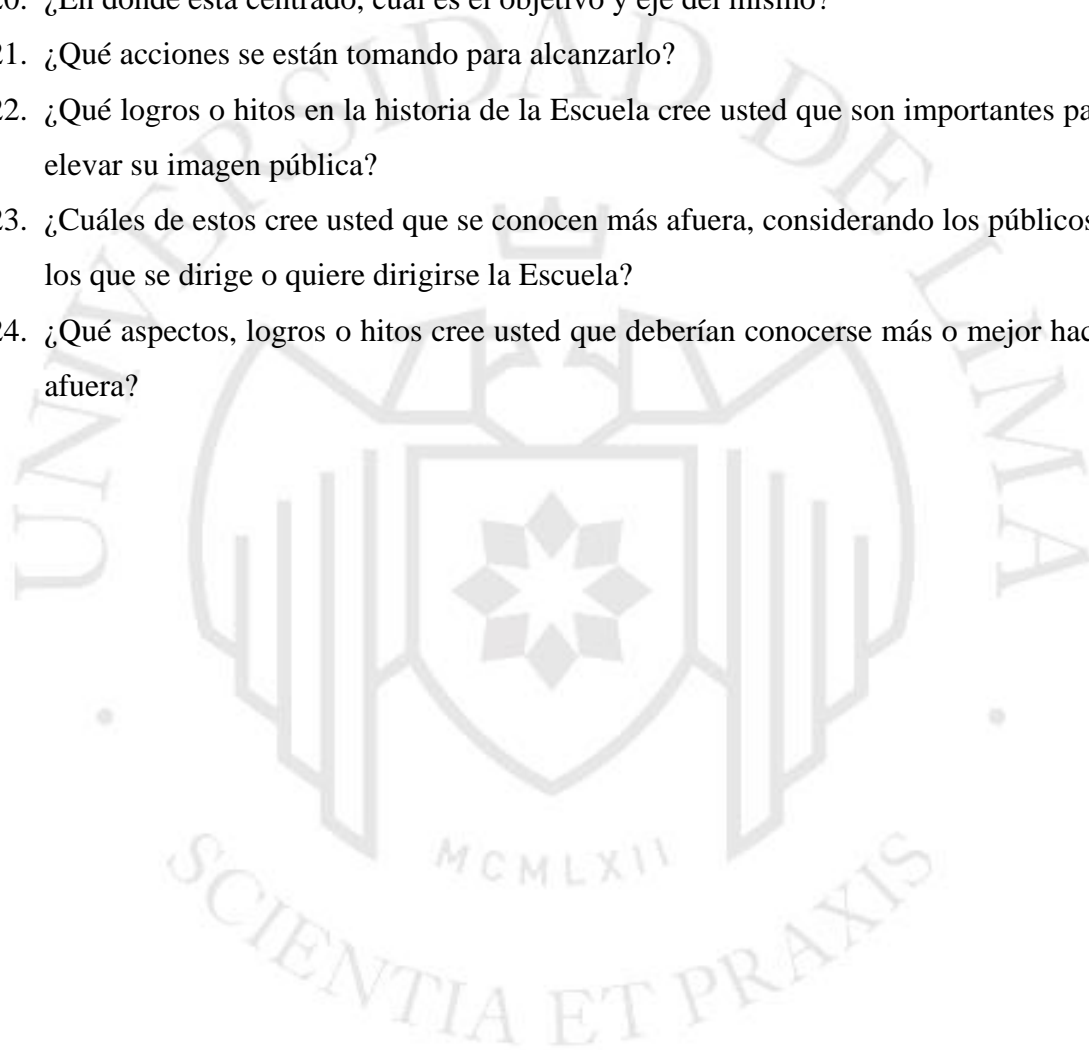
1. ¿Cuáles son los objetivos institucionales de la Escuela?
2. ¿Cuáles son los principales públicos de la Escuela, aquellos a los que desea atender la institución?
3. ¿Cuál considera usted que es el posicionamiento actual de la Escuela?
4. ¿Cómo le gustaría que fuera percibida la Escuela entre sus diferentes públicos?
5. ¿Cuál considera que es el valor que aporta a la sociedad la Escuela?
6. ¿Cuál es su opinión acerca de las redes sociales?
7. ¿Qué logros o hitos, en la historia de la Escuela, cree usted son importantes para elevar su imagen pública?
8. De los hitos y logros mencionados ¿Cuáles de ellos cree que se conocen más afuera? ¿Cuáles de ellos deberían difundirse más?
9. Desde su rol ¿cómo cree usted que puede aportar a la construcción de una imagen institucional sólida?

Anexo 2: Guía de preguntas a la jefa del Departamento de Relaciones Interinstitucionales de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas

1. ¿Cuáles son las funciones que realiza el Departamento de RR. II. y la sección de Imagen Institucional?
2. ¿Con qué personal, militar o civil, cuenta el área, en número y en perfil profesional y experiencia?
3. ¿Cuál cree usted que es la imagen institucional proyectada de la Escuela, actualmente?
4. ¿Cuáles cree que han sido los mayores avances durante los últimos años, en materia de imagen?
5. ¿Cuáles diría que son las principales fortalezas de la Escuela?
6. ¿Cuáles son sus principales debilidades?
7. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza y cuáles son los más efectivos?
8. ¿De dónde viene y cómo fluye la información?
9. ¿Cómo se difunde y prepara la información?
10. ¿Cuáles son los productos que elabora y difunde?
11. ¿Cómo la Escuela se da a conocer a sus potenciales alumnos? ¿Qué acciones realiza?
12. ¿La Oficina invierte en publicidad en medios o espacios que no sean suyos?
13. ¿Cuáles son los medios, externos a la ECOFFAA, con los que tienen mayor relación y que continuamente están publicando temas de la Escuela?
14. ¿Han tenido participaciones, invitaciones o similares en eventos para concurrir como oradores, facilitadores, conferencistas o equivalentes?
15. Del 100% del trabajo del día ¿Cuánto tiempo le dedican usted y su equipo a difundir noticias sobre la Escuela y sus actividades hacia afuera?
16. ¿Cuáles son los atributos de imagen que quiere que se relacionen con la Escuela? Es decir, cuál es el ideal de imagen y posicionamiento deseado que quiere tener la

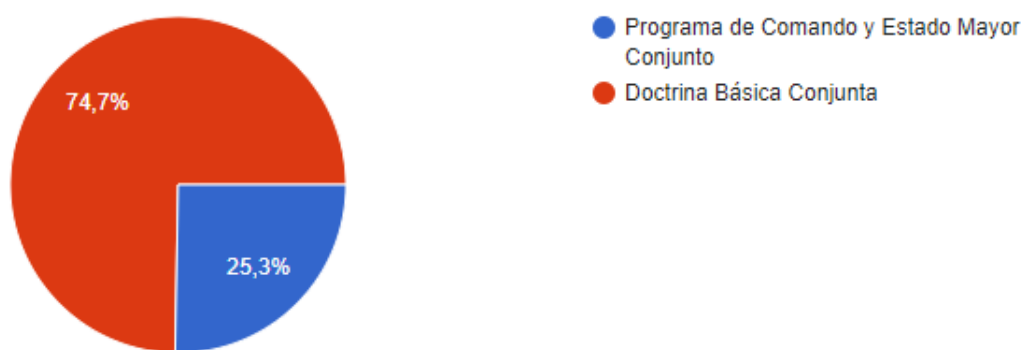
Escuela en sus diferentes públicos: estudiantes, colaboradores, docentes, público civil informado, etc.

17. ¿Qué noticias o reportajes le gustaría ver o leer en los medios masivos acerca de la Escuela?
18. ¿Qué factores organizacionales o hechos pueden retrasar el desarrollo de la imagen pública de la Escuela?
19. ¿Tienen un plan de comunicaciones o documento similar?
20. ¿En dónde está centrado, cuál es el objetivo y eje del mismo?
21. ¿Qué acciones se están tomando para alcanzarlo?
22. ¿Qué logros o hitos en la historia de la Escuela cree usted que son importantes para elevar su imagen pública?
23. ¿Cuáles de estos cree usted que se conocen más afuera, considerando los públicos a los que se dirige o quiere dirigirse la Escuela?
24. ¿Qué aspectos, logros o hitos cree usted que deberían conocerse más o mejor hacia afuera?



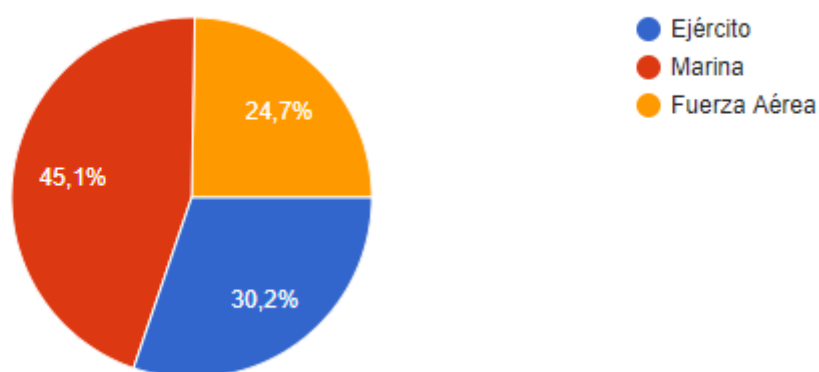
Anexo 3: Resultados de la encuesta a los alumnos

Gráfico 1 Programa académico o curso en el que participa



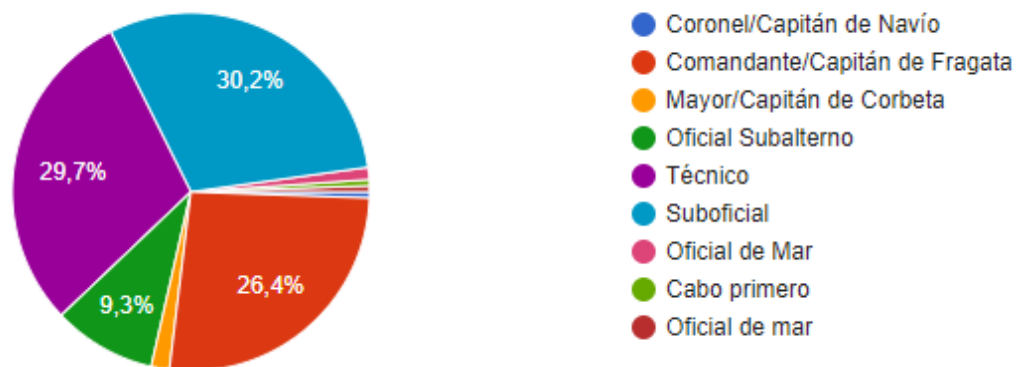
Fuente: Google Formularios

Gráfico 2 Institución militar a la que pertenece o centro donde labora (en caso de ser civil)



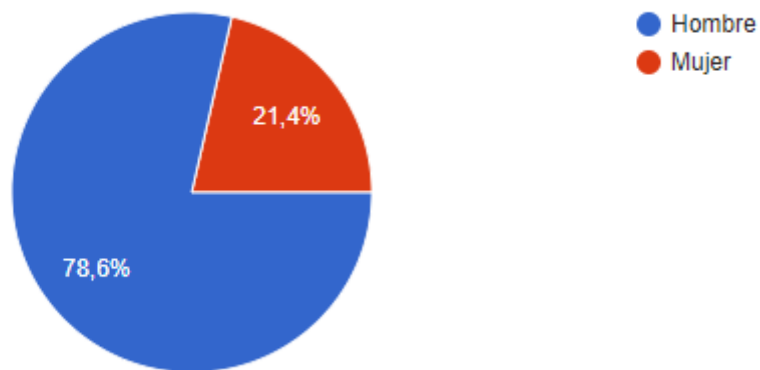
Fuente: Google Formularios

Gráfico 3 Grado militar o título profesional (en caso de ser civil)



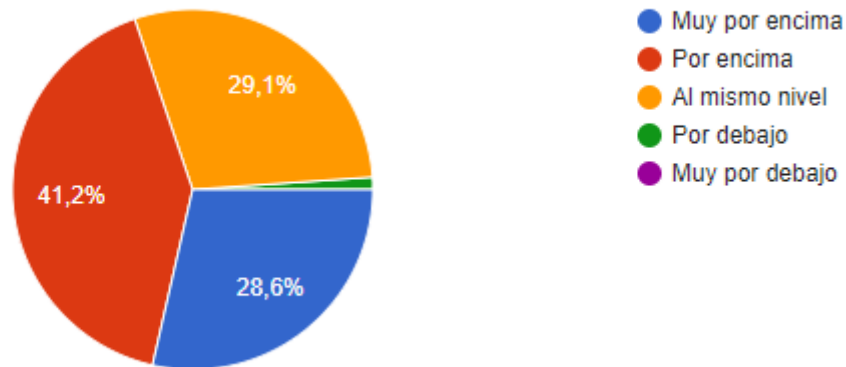
Fuente: Google Formularios

Gráfico 4 Sexo de los estudiantes encuestados



Fuente: Google Formularios

Gráfico 5 Frente a otras escuelas superiores, en el ámbito militar nacional ¿Cómo ubicaría usted a la Escuela Conjunta?



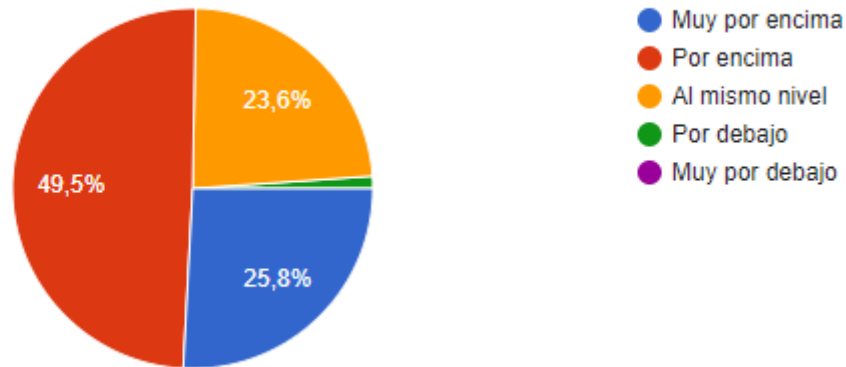
Fuente: Google Formularios

Gráfico 6 Frente a otros centros de educación superior de alto nivel militar, en la región latinoamericana ¿Cómo ubicaría usted a la Escuela Conjunta?



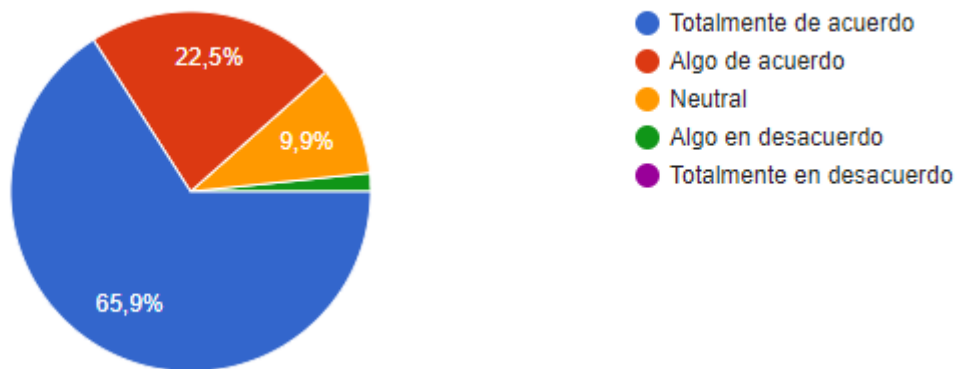
Fuente: Google Formularios

Gráfico 7 Frente a otros programas académicos de similares características, en el ámbito nacional de las Fuerzas Armadas ¿Cómo ubicaría usted al programa académico que está cursando?



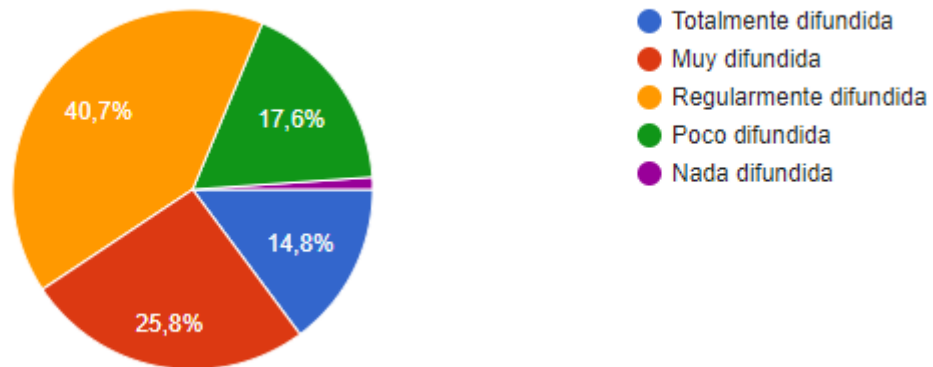
Fuente: Google Formularios

Gráfico 8 Dentro del ámbito académico militar ¿Considera usted que la Escuela Conjunta se encuentra a la vanguardia en el aspecto metodológico de enseñanza?



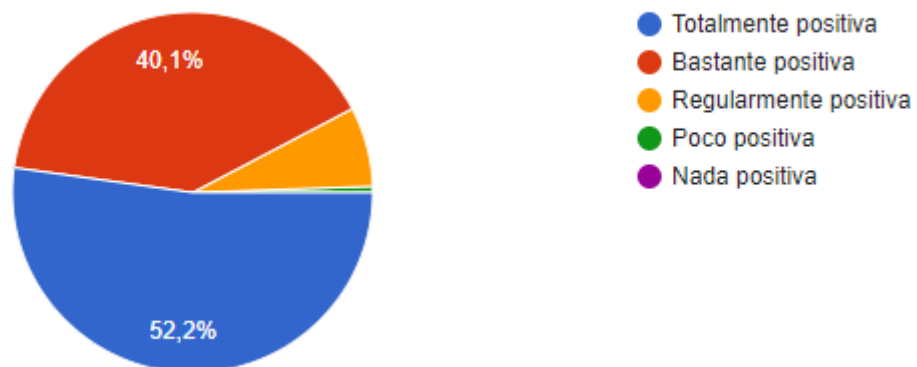
Fuente: Google Formularios

Gráfico 9 ¿Cuán difundida considera usted que se encuentra la misión de la Escuela Conjunta en el ámbito militar nacional?



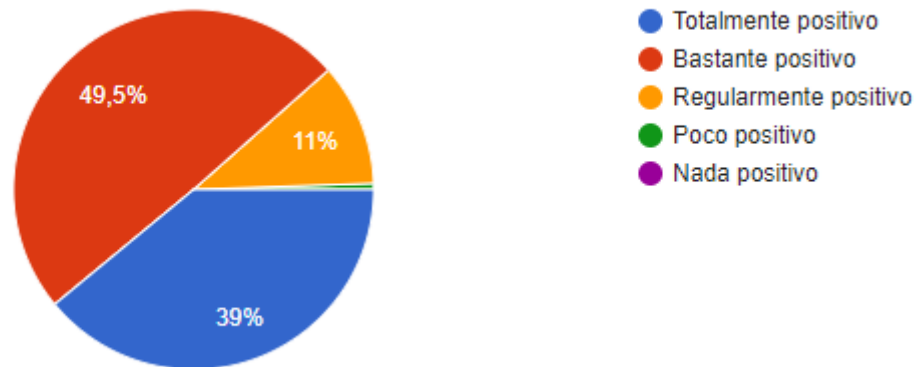
Fuente: Google Formularios

Gráfico 10 ¿Cuán positiva considera usted que es la difusión de los conocimientos en materia de seguridad, defensa y desarrollo por parte de la Escuela Conjunta, además de los programas académicos?



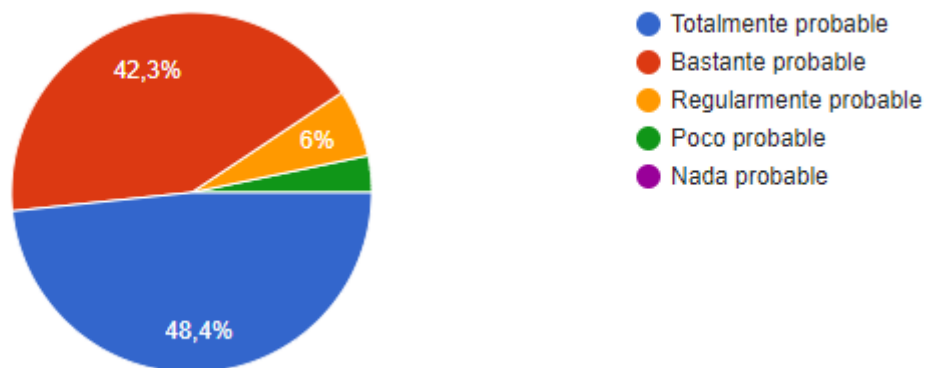
Fuente: Google Formularios

Gráfico 11 ¿Cuán positivo considera usted que es el nivel de fomento de los trabajos de investigación de la Escuela Conjunta, por parte de la misma?



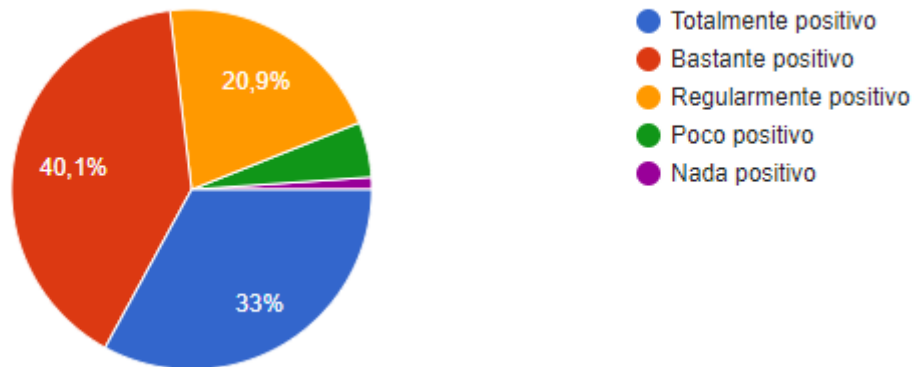
Fuente: Google Formularios

Gráfico 12 ¿Cuán probable es que usted siga informándose e interactuando con las redes sociales y/o página web de la Escuela Conjunta, una vez concluya sus estudios?



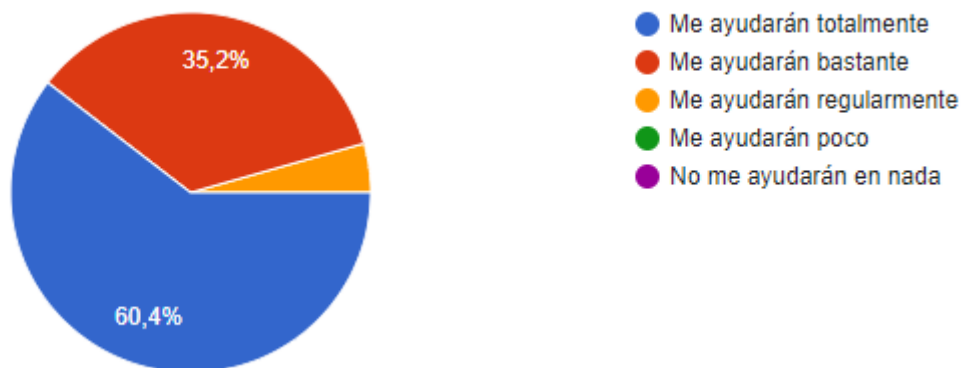
Fuente: Google Formularios

Gráfico 13 ¿Cuán positivo diría usted que es el grado de interrelación con sus compañeros de estudios?



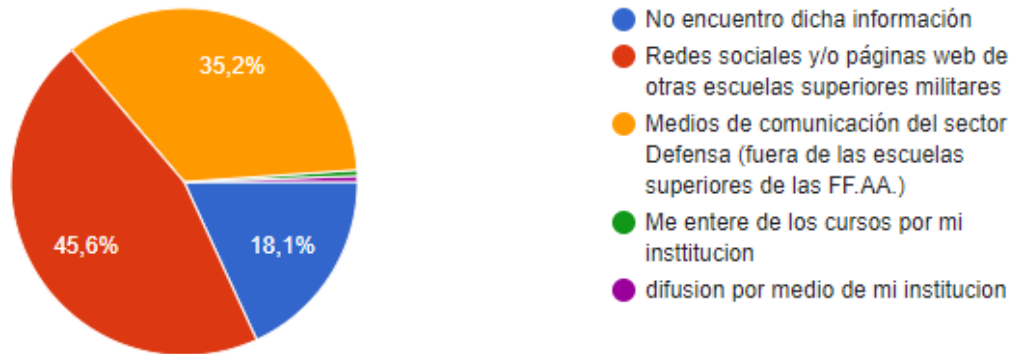
Fuente: Google Formularios

Gráfico 14 ¿Cuánto considera usted que los conocimientos adquiridos le ayudarán a planificar y operar de manera más integrada con otros miembros de las FF. AA.?



Fuente: Google Formularios

Gráfico 15 ¿Por qué medios externos a la Escuela Conjunta observa, con mayor frecuencia, noticias o información de la ECOFFAA?



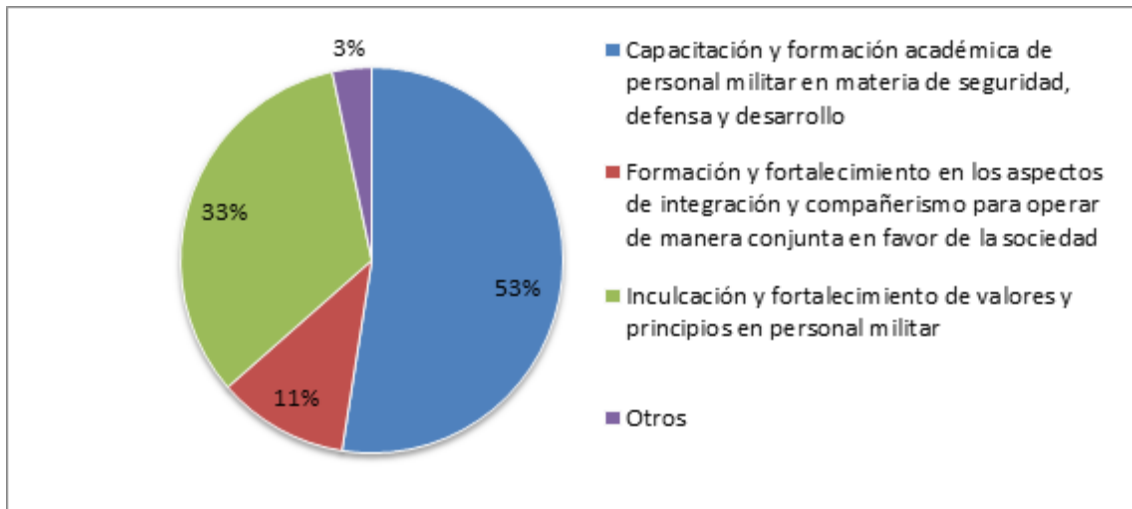
Fuente: Google Formularios

Gráfico 16 ¿Por qué medio se enteró del programa académico que está cursando?



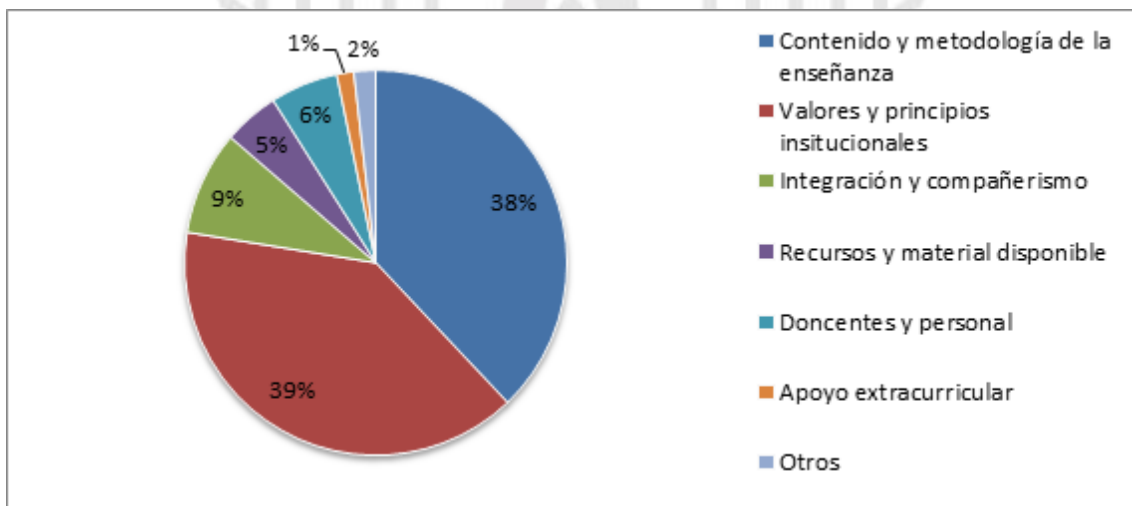
Fuente: Google Formularios

Gráfico 17 ¿Cuál considera usted que es el principal valor que la Escuela Conjunta aporta a la sociedad? (pregunta abierta)



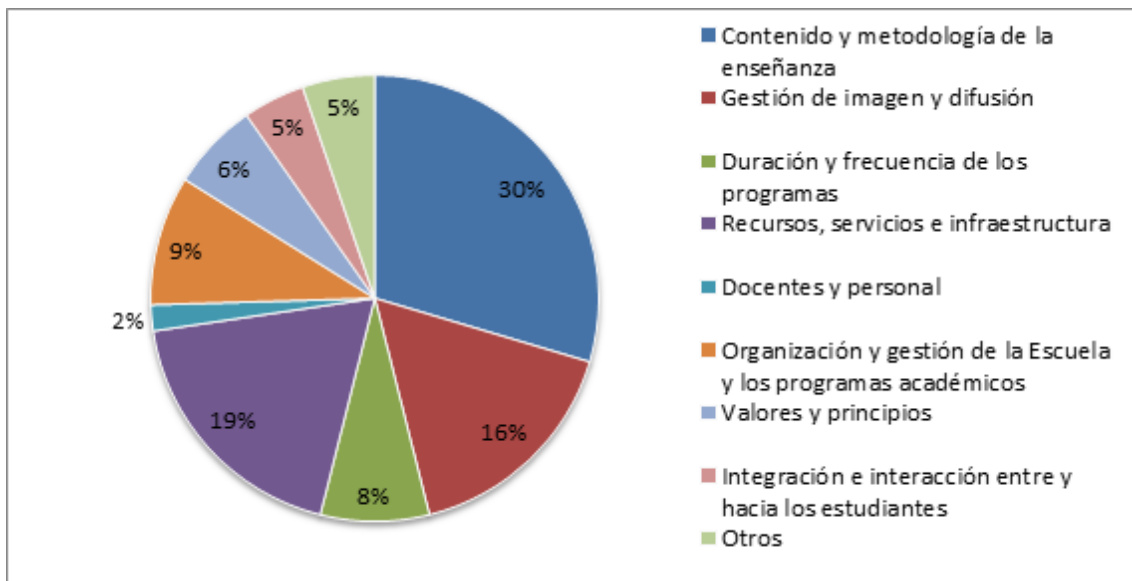
Fuente: elaboración propia

Gráfico 18 ¿Cuáles diría usted que son las tres mayores fortalezas de la Escuela Conjunta? (pregunta abierta)



Fuente: elaboración propia

Gráfico 19 ¿Cuáles diría usted que son las tres principales debilidades de la Escuela Conjunta? (pregunta abierta)

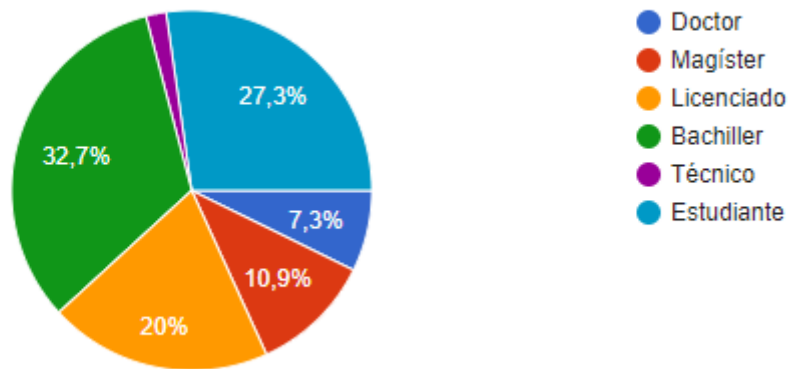


Fuente: elaboración propia



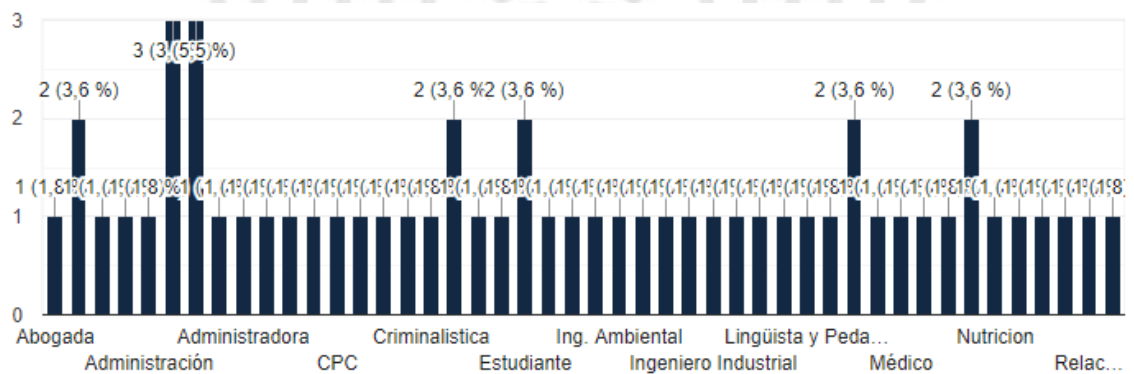
Anexo 4: Resultados de la encuesta al público externo

Gráfico 20 Nivel educativo o profesional



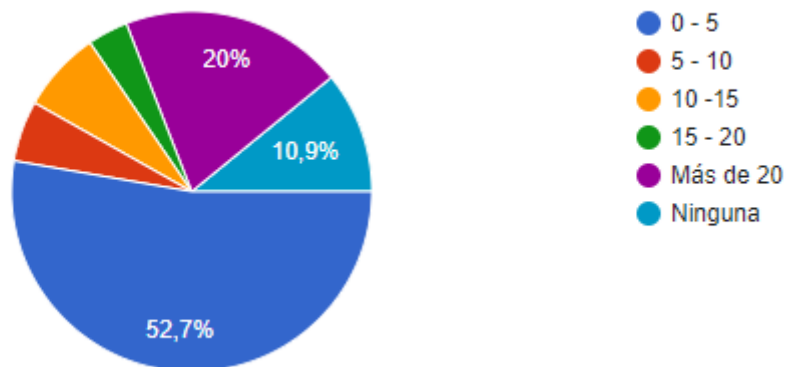
Fuente: Google Formularios

Gráfico 21 Profesión (pregunta abierta)



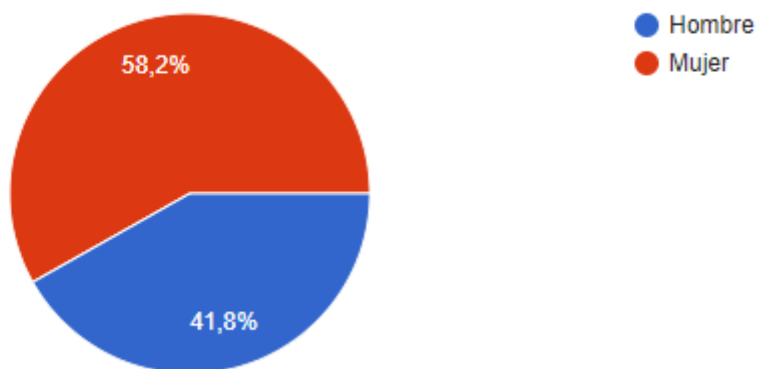
Fuente: Google Formularios

Gráfico 22 Años de experiencia laboral



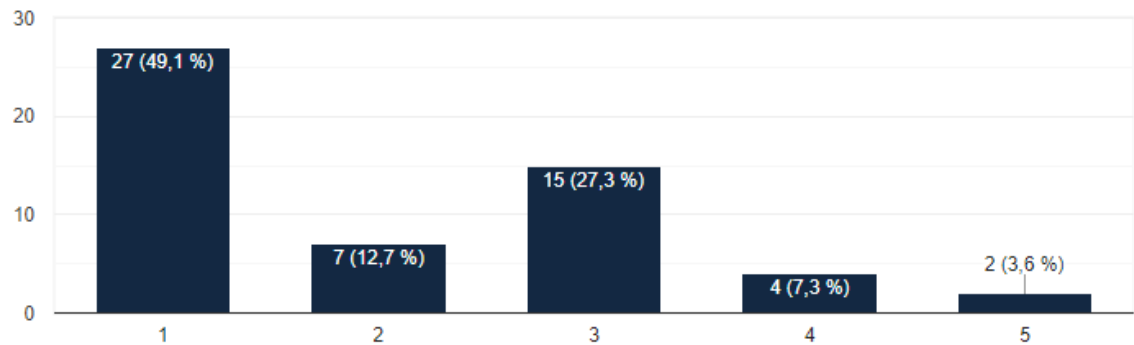
Fuente: Google Formularios

Gráfico 23 Sexo de los encuestados



Fuente: Google Formularios

Gráfico 24 ¿Cuánto conoce usted o está informado/a sobre la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas (ECOFAA)? Use la escala del 1 al 5 (donde 1 es “nada” y 5 es “mucho”) y marque la casilla correspondiente.



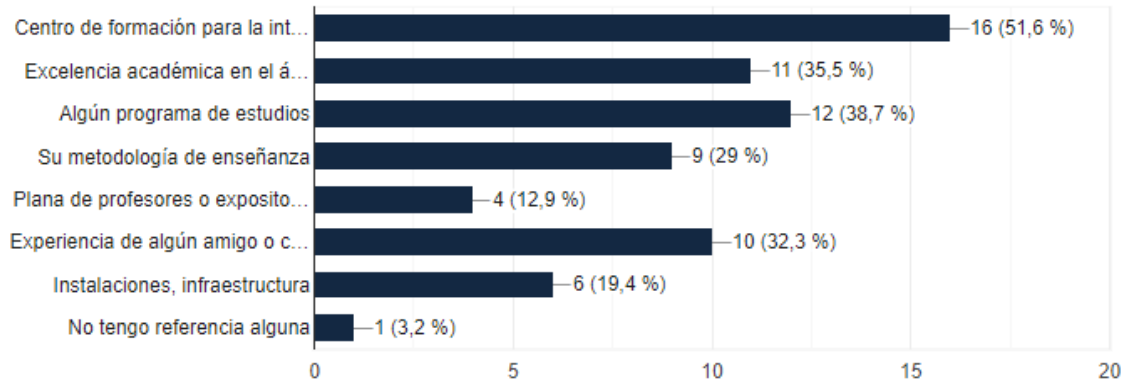
Fuente: Google Formularios

Gráfico 25 ¿De qué forma o por qué medio conoció o se informó sobre la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas?



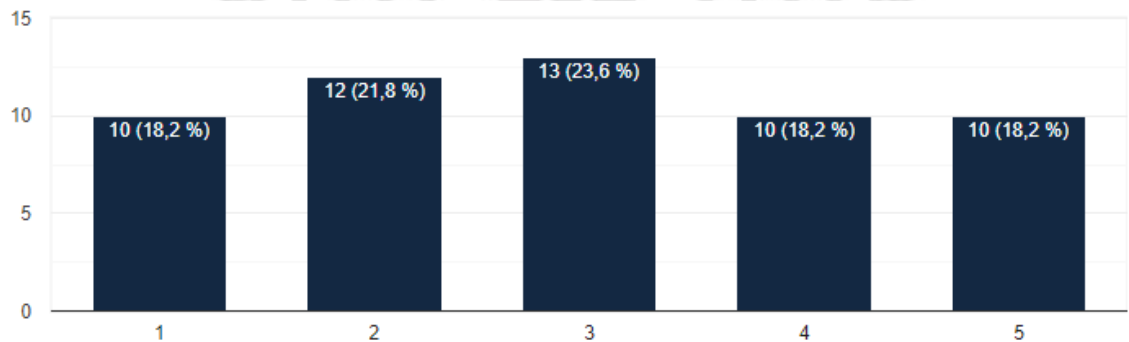
Fuente: Google Formularios

Gráfico 26 ¿De lo que conoce sobre la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas, qué es lo que más recuerda o aquello de lo que tiene más información? (puede marcar más de una opción)



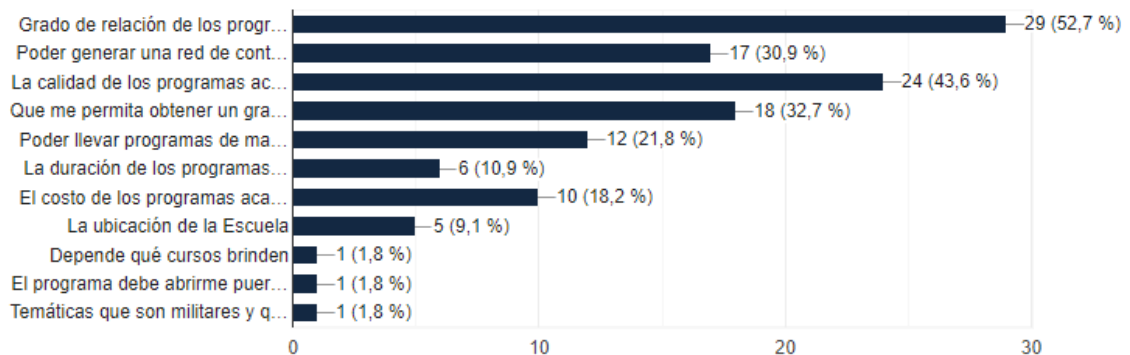
Fuente: Google Formularios

Gráfico 27 Si le dijeran que la ECOFFAA va a realizar convocatorias abiertas a profesionales o trabajadores del mundo civil ¿En un futuro cercano qué tan interesado/a estaría usted en seguir estudios de especialización o posgrado allí? Use la escala del 1 al 5 (donde 1 es “nada interesado” y 5 es “muy interesado”) y marque la casilla correspondiente.



Fuente: Google Formularios

Gráfico 28 ¿Qué factores le animarían a estudiar o a interesarse más (dependiendo de su respuesta anterior) en seguir estudios de especialización o posgrado en la ECOFFAA? Marque hasta 3 opciones



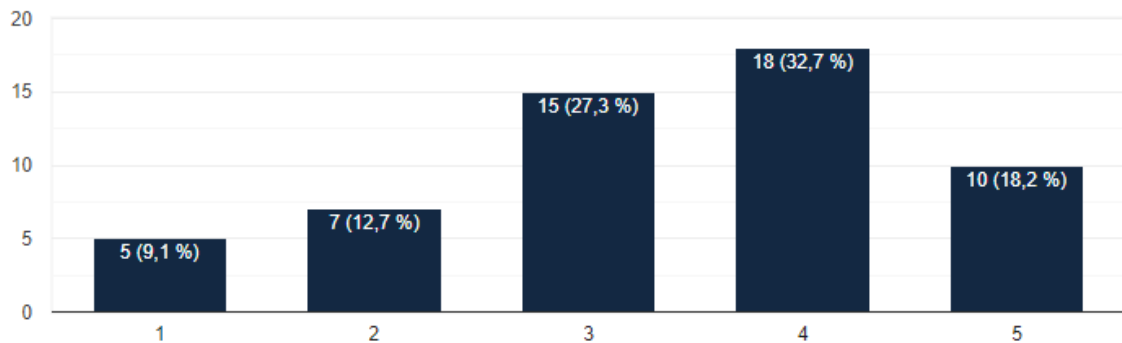
Fuente: Google Formularios

Gráfico 29 En comparación con las escuelas de posgrado que usted considera como las mejores en el Perú ¿Cuál es su percepción acerca de la imagen de prestigio que proyecta la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas?



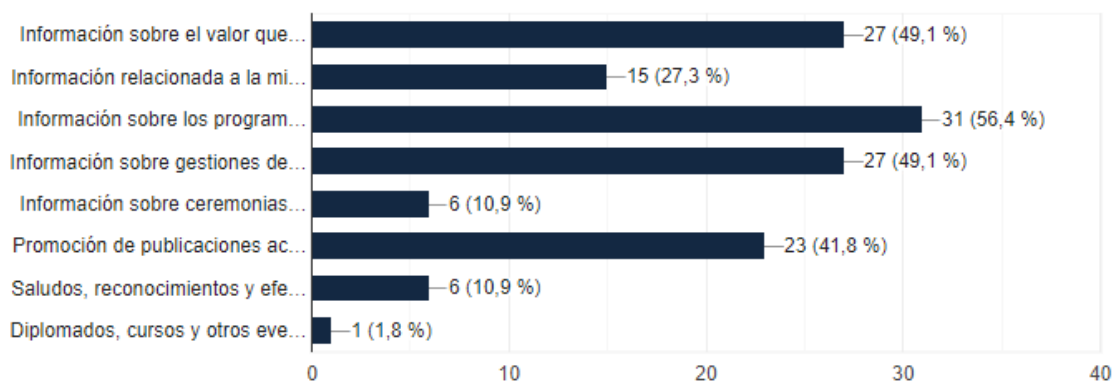
Fuente: Google Formularios

Gráfico 30 ¿Qué tan interesado estaría usted en conocer más sobre lo que hace y ofrece la ECOFFAA? Use la escala del 1 al 5 (donde 1 es “no estoy interesado por ahora” y 5 es “muy interesado”) y marque la casilla correspondiente.



Fuente: Google Formularios

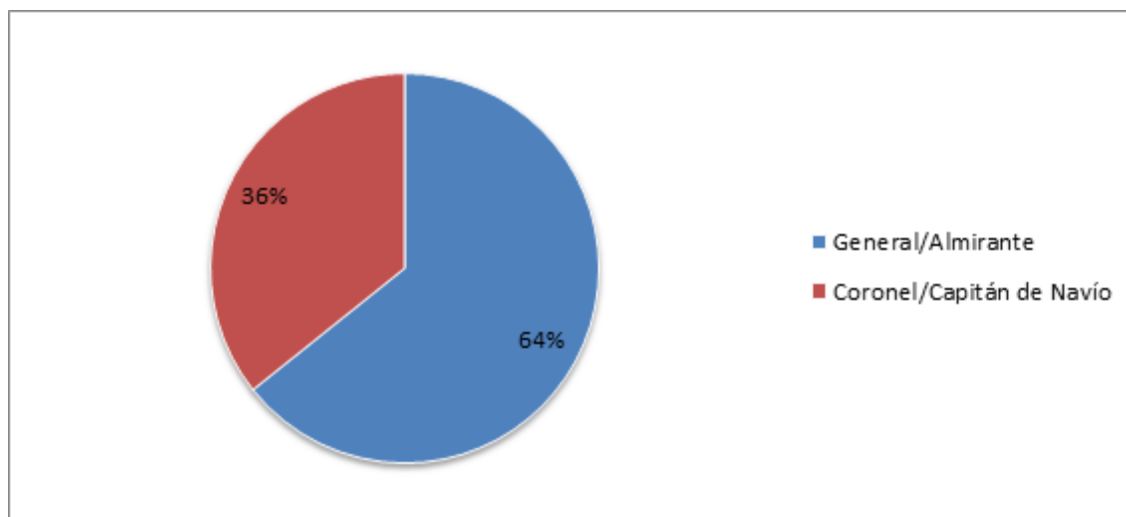
Gráfico 31 ¿Qué tipo de contenido le gustaría encontrar sobre la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas? (puede marcar más de una opción)



Fuente: Google Formularios

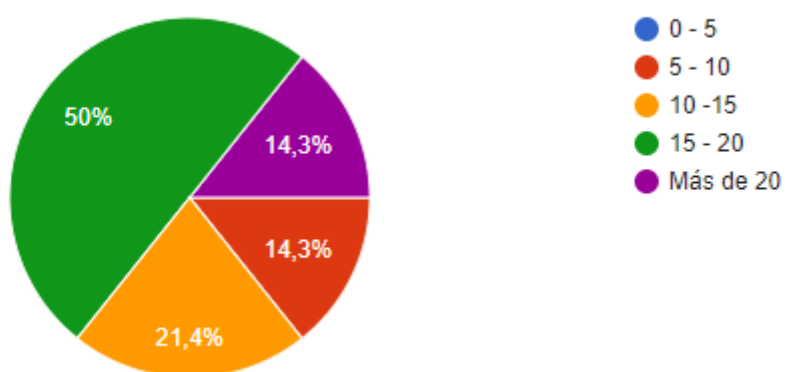
Anexo 5: Resultados de la encuesta a los docentes

Gráfico 32 Grado militar o título profesional (en caso de ser civil)



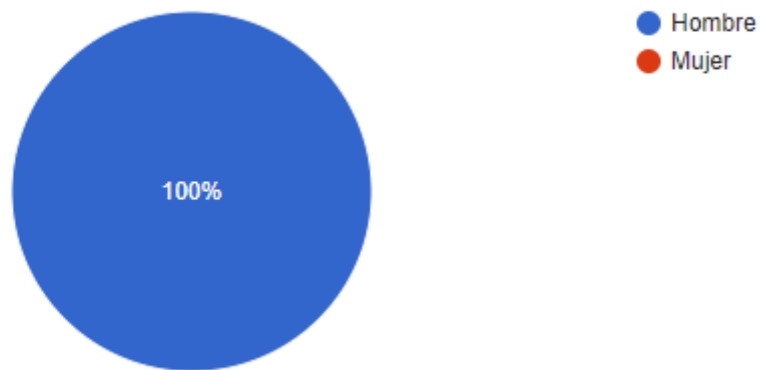
Fuente: elaboración propia

Gráfico 33 Años de experiencia como docente



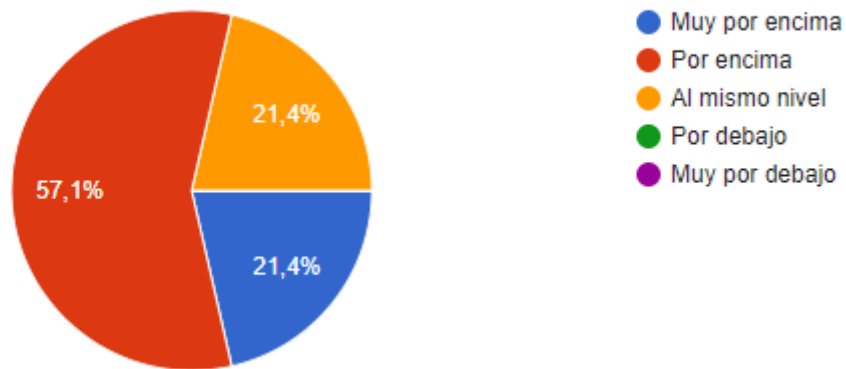
Fuente: Google Formularios

Gráfico 34 Sexo de los encuestados



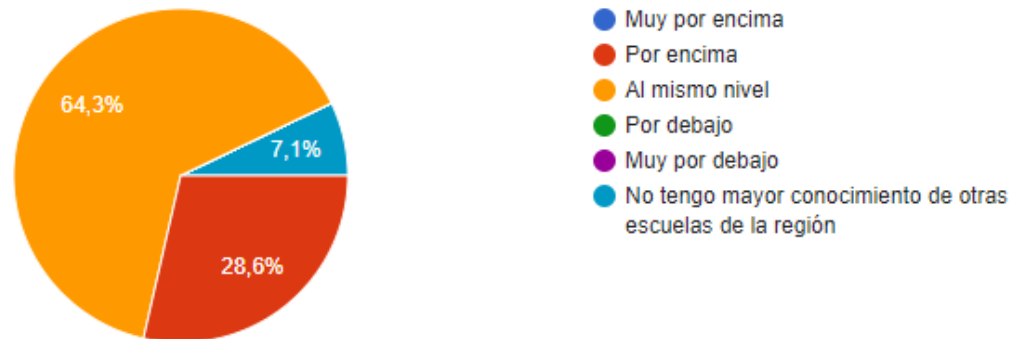
Fuente: Google Formularios

Gráfico 35 Frente a otras escuelas superiores, en el ámbito militar nacional ¿Cómo ubicaría usted a la Escuela Conjunta?



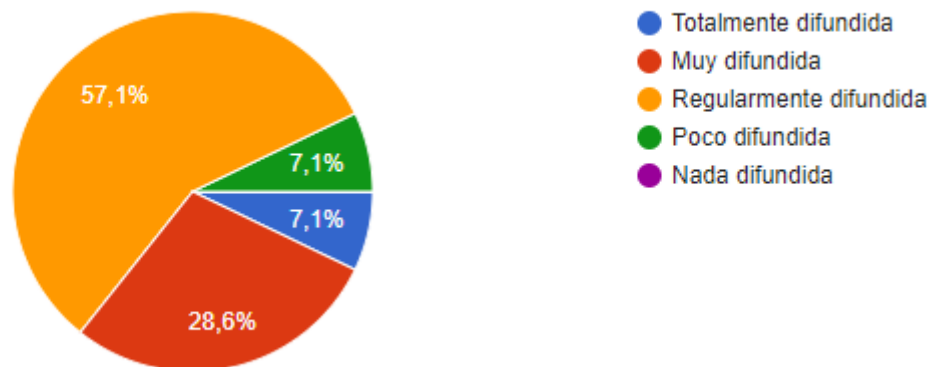
Fuente: Google Formularios

Gráfico 36 Frente a otros centros de educación superior de alto nivel militar, en la región latinoamericana ¿Cómo ubicaría usted a la Escuela Conjunta?



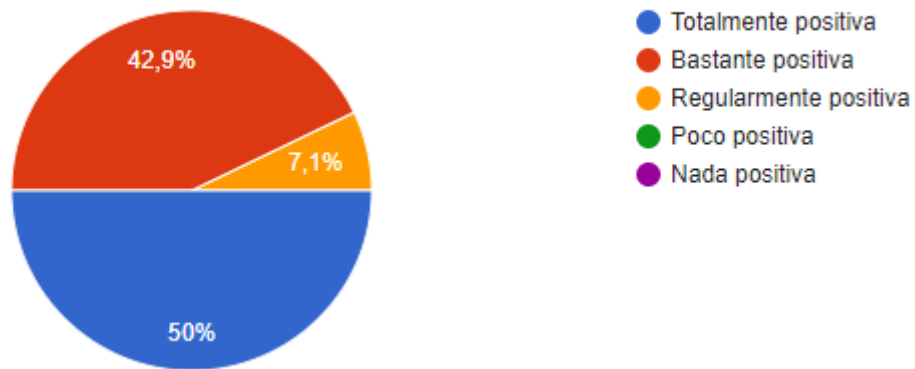
Fuente: Google Formularios

Gráfico 37 ¿Cuán difundida considera que se encuentra la misión de la Escuela Conjunta en el ámbito militar nacional?



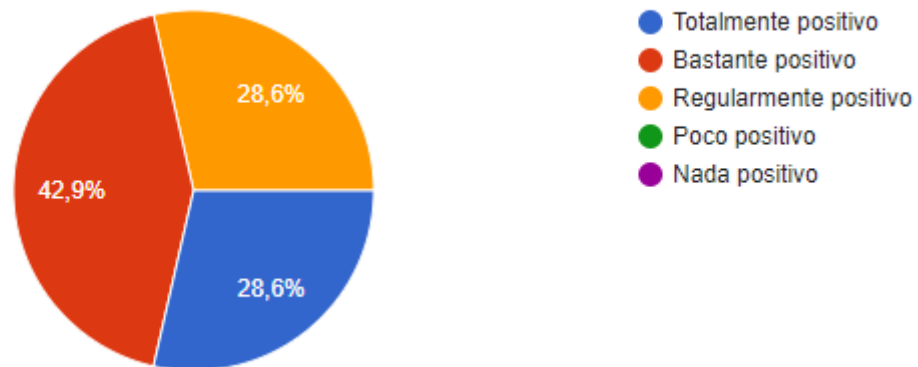
Fuente: Google Formularios

Gráfico 38 ¿Cuán positiva considera usted que es la difusión de los conocimientos en materia de seguridad, defensa y desarrollo por parte de la Escuela Conjunta, además de los programas académicos?



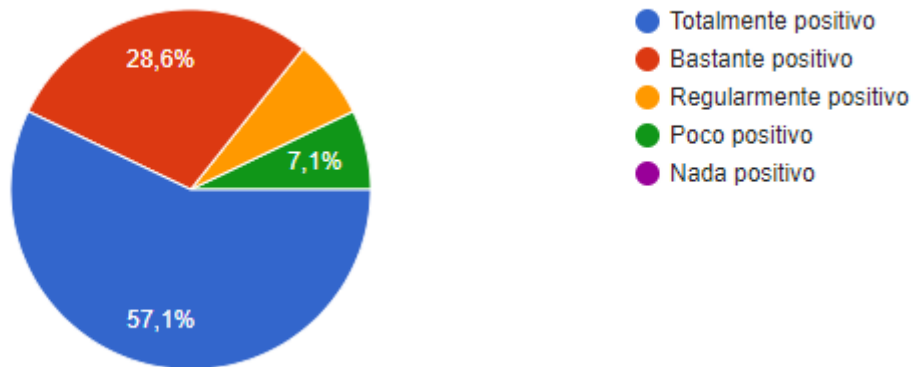
Fuente: Google Formularios

Gráfico 39 ¿Cuán positivo considera usted que es el nivel de fomento de los trabajos de investigación de la Escuela Conjunta, por parte de la misma?



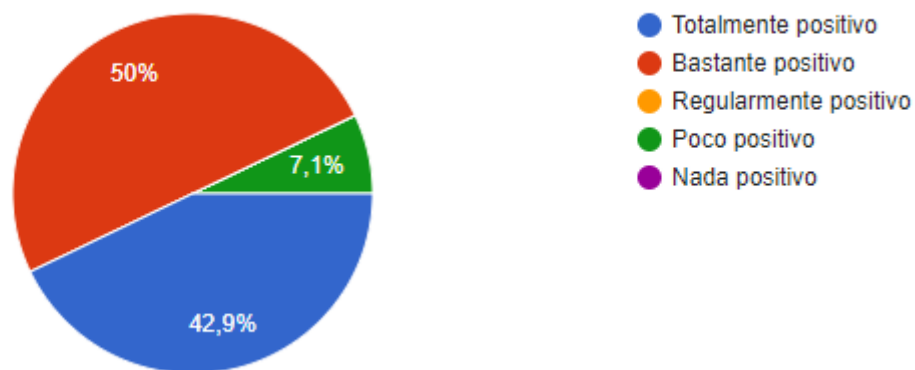
Fuente: Google Formularios

Gráfico 40 ¿Cuán positivo diría usted que es el grado de interrelación y generación de una red de contactos entre los estudiantes de la Escuela Conjunta?



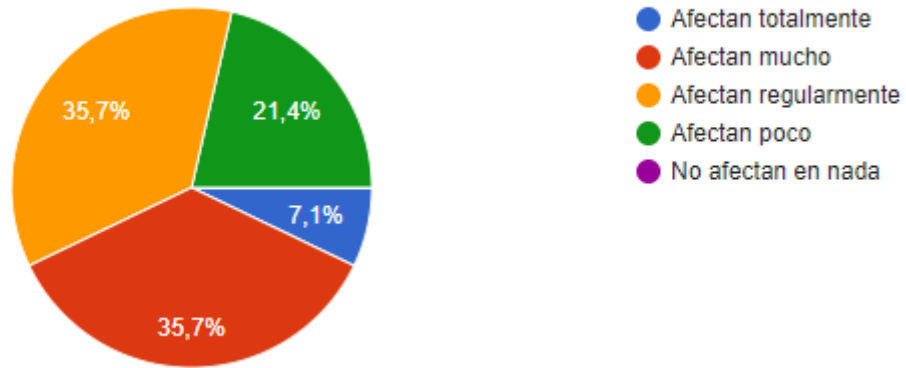
Fuente: Google Formularios

Gráfico 41 ¿Cómo calificaría el nivel de integración con sus pares u otros miembros de la Escuela?



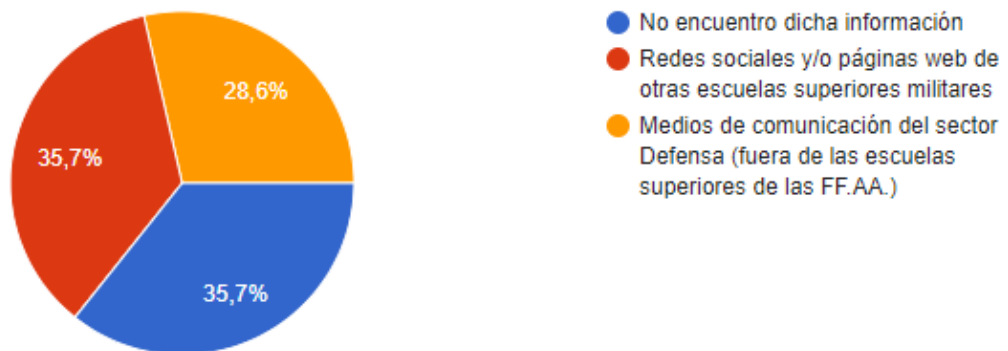
Fuente: Google Formularios

Gráfico 42 ¿Cuánto cree que afectan los cambios de gestión en el desarrollo de la imagen institucional de la Escuela Conjunta?



Fuente: Google Formularios

Gráfico 43 ¿Por qué medios externos a la Escuela Conjunta observa, con mayor frecuencia, noticias o información de la ECOFFAA?



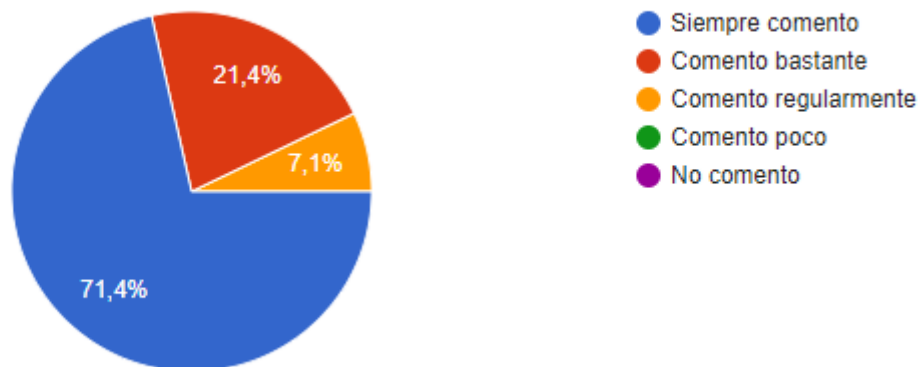
Fuente: Google Formularios

Gráfico 44 ¿Cuánto le aporta a su hoja de vida profesional ser miembro docente de la Escuela Conjunta?



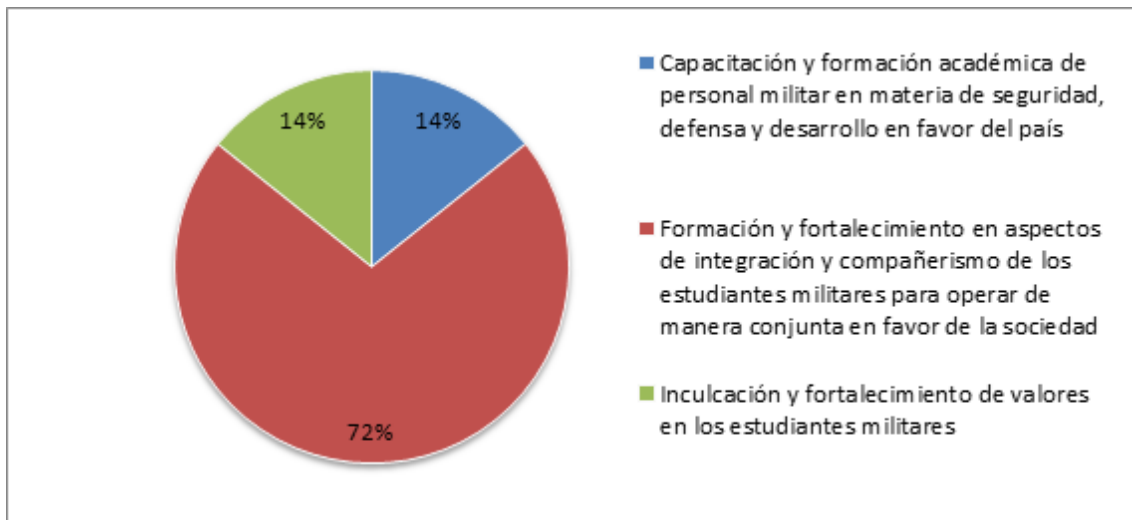
Fuente: Google Formularios

Gráfico 45 ¿Cuánto comenta acerca de la Escuela a sus familiares y/o conocidos?



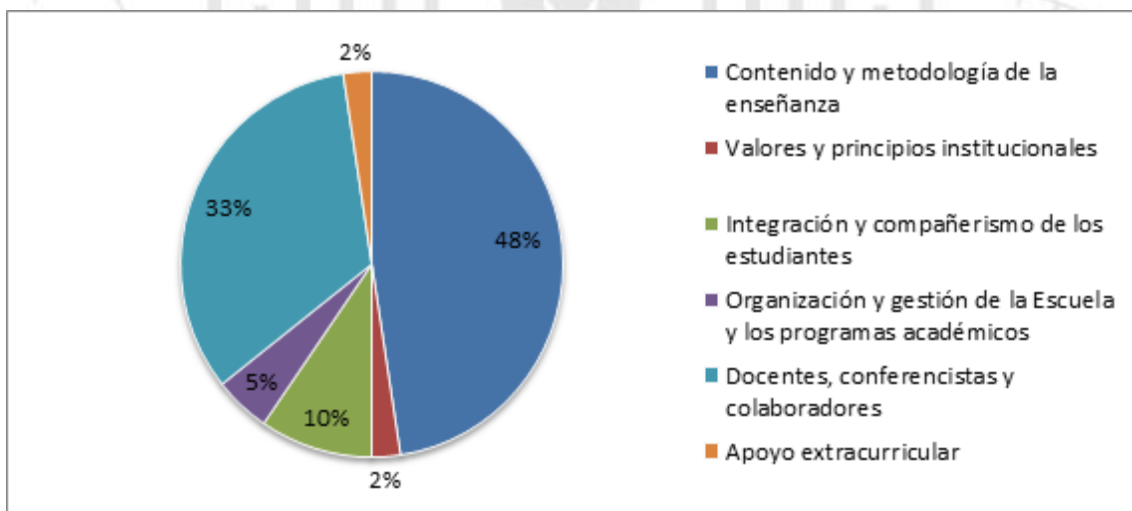
Fuente: Google Formularios

Gráfico 46 ¿Cuál considera usted que es el principal valor que la Escuela Conjunta aporta a la sociedad? (pregunta abierta)



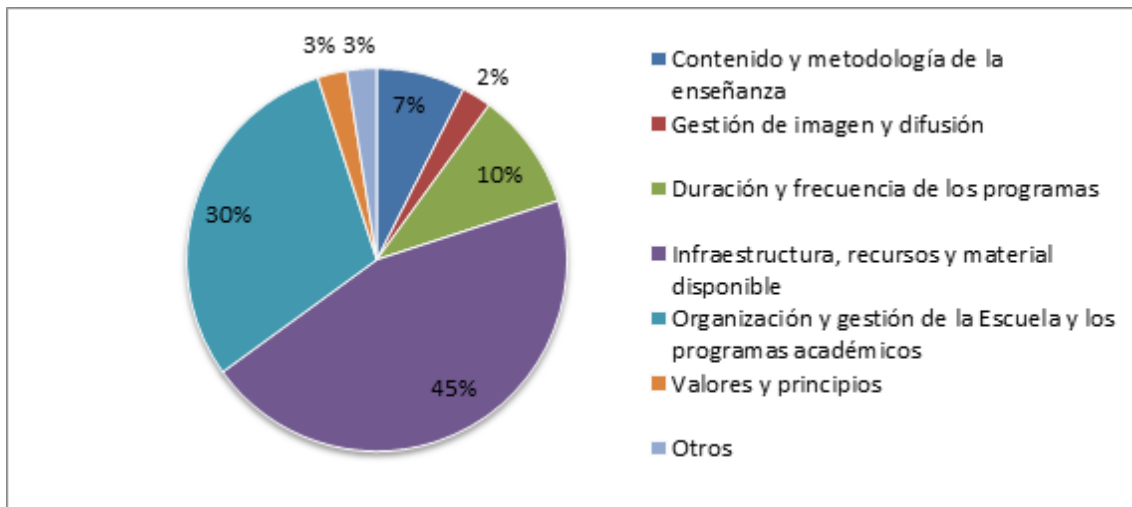
Fuente: elaboración propia

Gráfico 47 ¿Cuáles diría usted que son las tres mayores fortalezas de la Escuela Conjunta? (pregunta abierta)



Fuente: elaboración propia

Gráfico 48 ¿Cuáles diría usted que son las tres principales debilidades de la Escuela Conjunta? (pregunta abierta)

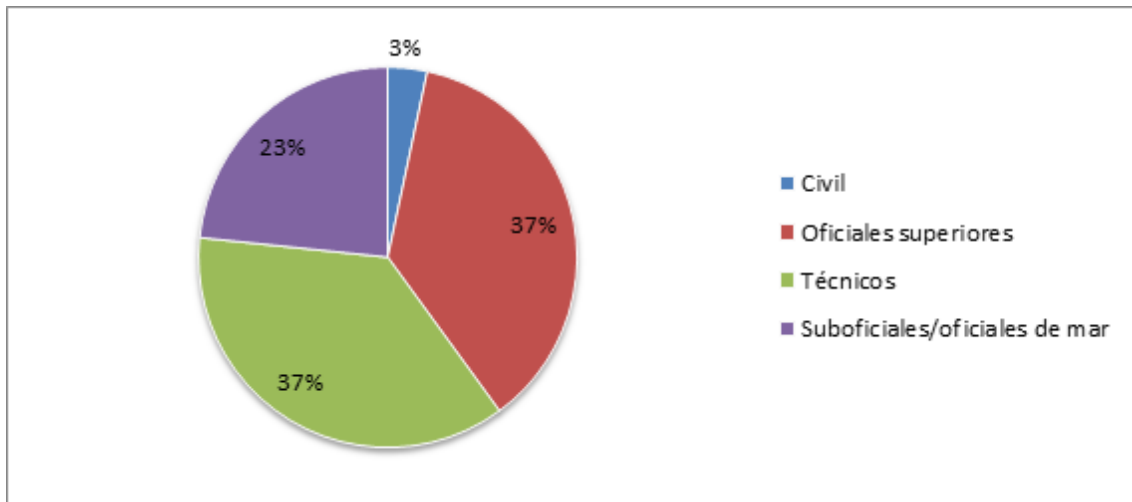


Fuente: elaboración propia



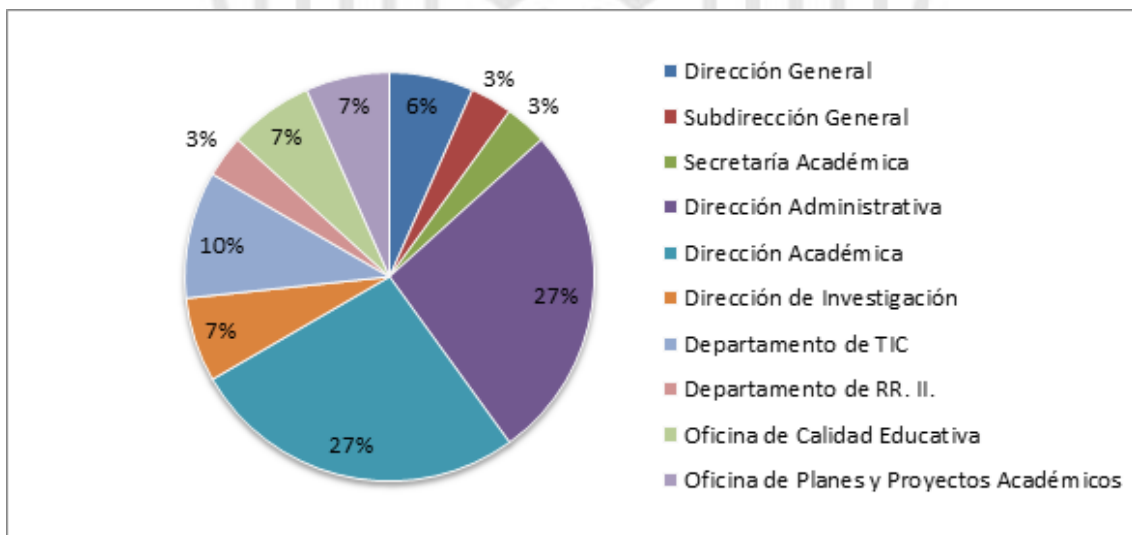
Anexo 6: Resultados de la encuesta a los colaboradores

Gráfico 49 Grado militar o título profesional (en caso de ser civil)



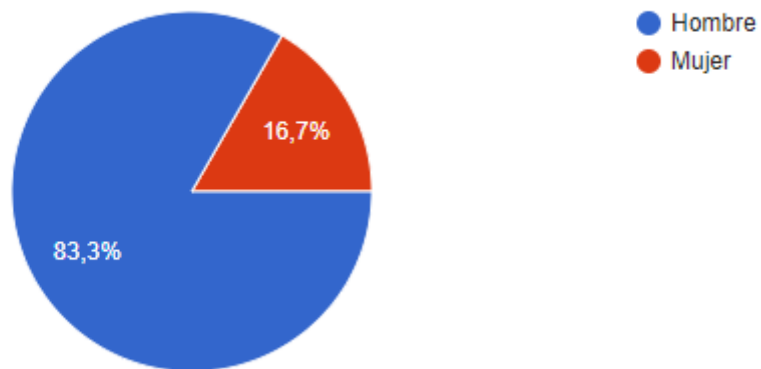
Fuente: elaboración propia

Gráfico 50 Dirección o sección en la que labora (pregunta abierta)



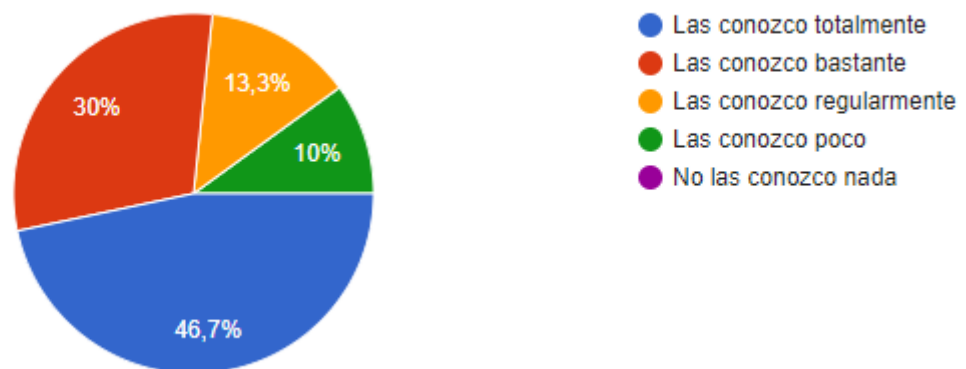
Fuente: elaboración propia

Gráfico 51 Sexo de los encuestados



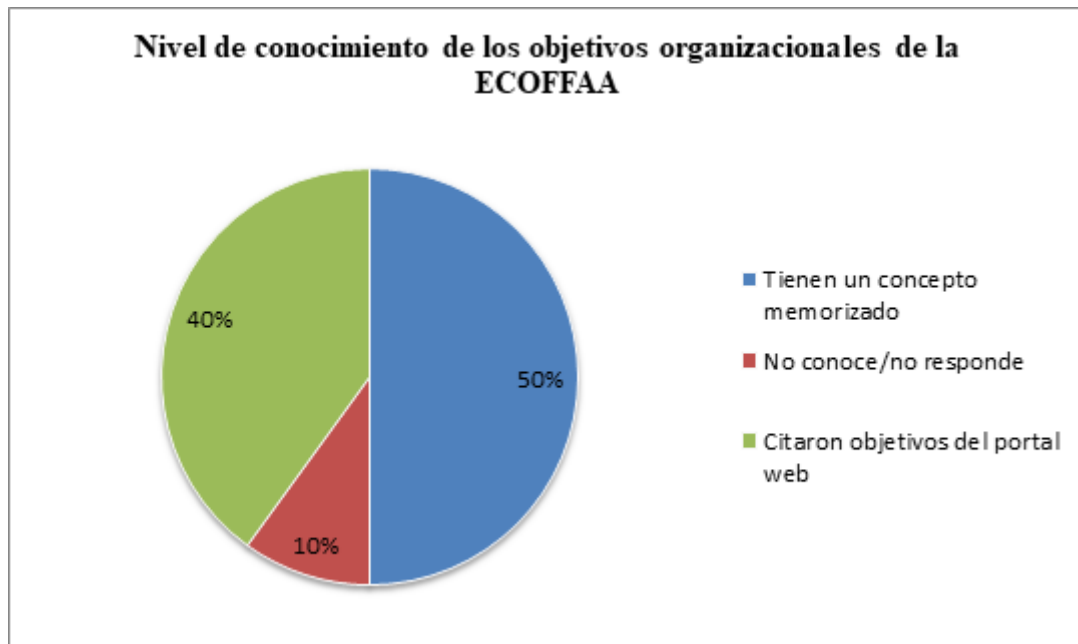
Fuente: Google Formularios

Gráfico 52 ¿Cuánto conoce usted la misión y visión de la Escuela Conjunta?



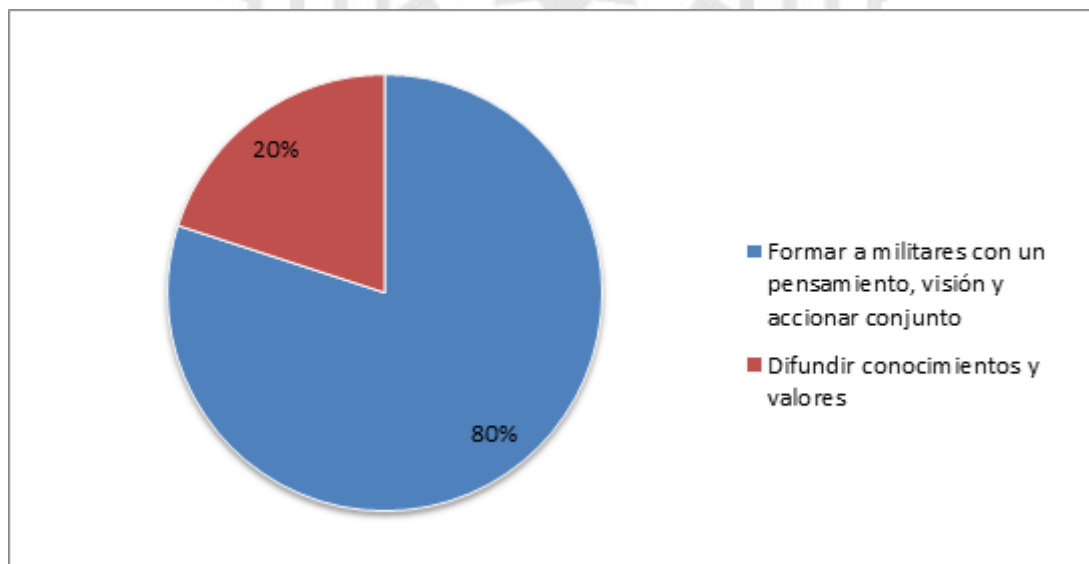
Fuente: Google Formularios

Gráfico 53 De acuerdo a la información que maneja ¿Podría mencionar cuáles son los objetivos organizacionales de la Escuela Conjunta? (pregunta abierta)



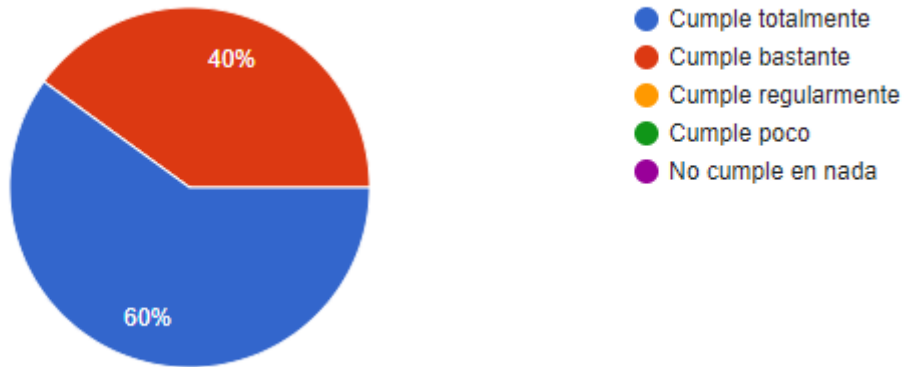
Fuente: elaboración propia

Gráfico 54 Temáticas mencionadas por aquellos que tienen conceptos memorizados de los objetivos



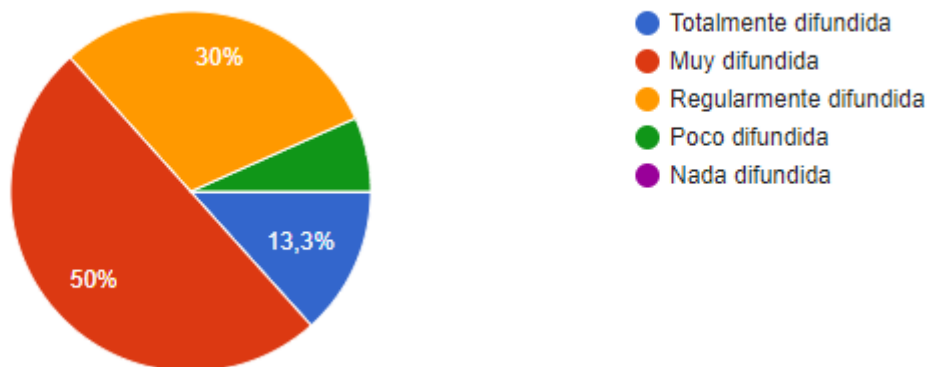
Fuente: elaboración propia

Gráfico 55 ¿Cuánto considera que la Escuela Conjunta cumple con sus objetivos organizacionales?



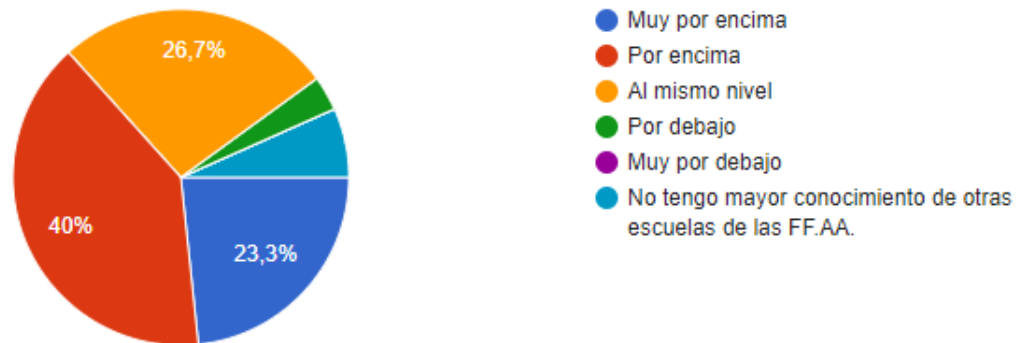
Fuente: Google Formularios

Gráfico 56 ¿Cuán difundida considera que se encuentra la misión de la Escuela Conjunta en el ámbito militar nacional?



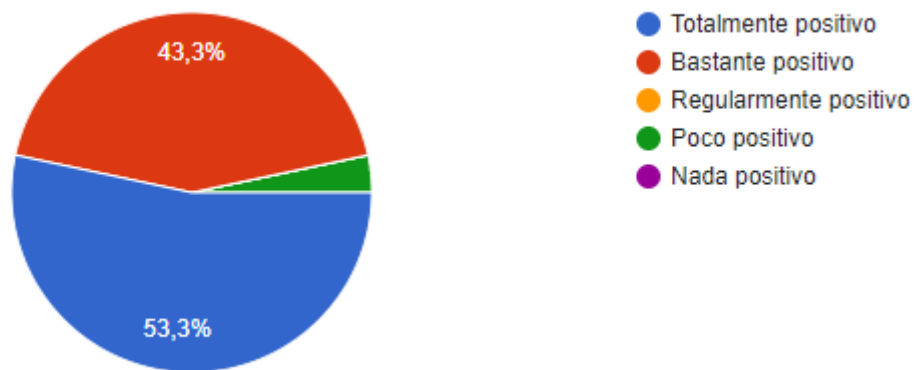
Fuente: Google Formularios

Gráfico 57 Frente a otras escuelas superiores, en el ámbito militar nacional ¿Cómo ubicaría usted a la Escuela Conjunta?



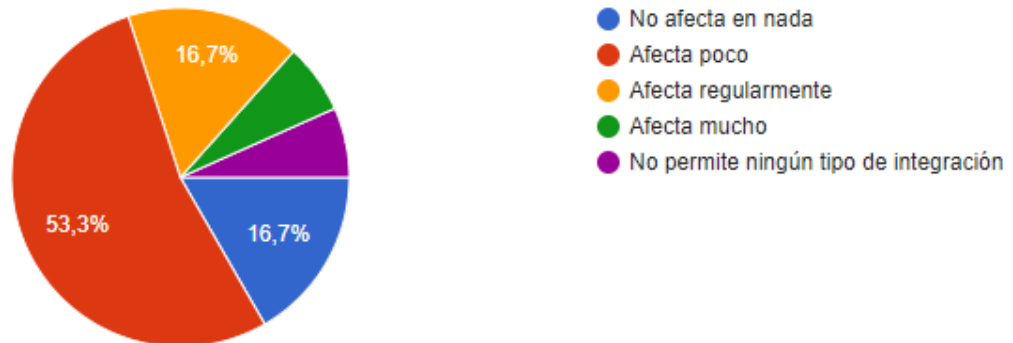
Fuente: Google Formularios

Gráfico 58 ¿Cuán positivo diría usted que es el grado de integración con sus compañeros de trabajo?



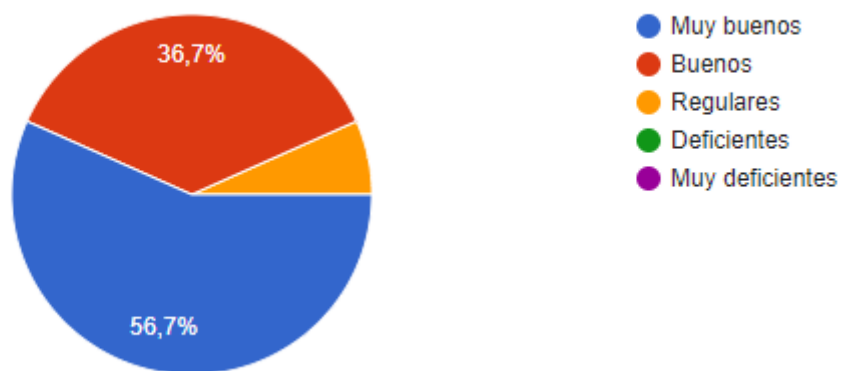
Fuente: Google Formularios

Gráfico 59 ¿Cuánto cree que afecta la actual situación de distanciamiento social en su integración con otros miembros de la planta orgánica de la Escuela Conjunta?



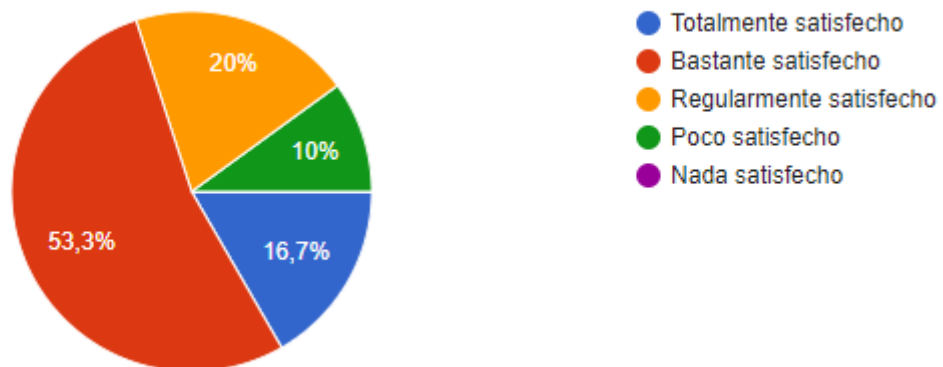
Fuente: Google Formularios

Gráfico 60 ¿Cómo calificaría a los canales de comunicación a nivel interno de la Escuela Conjunta?



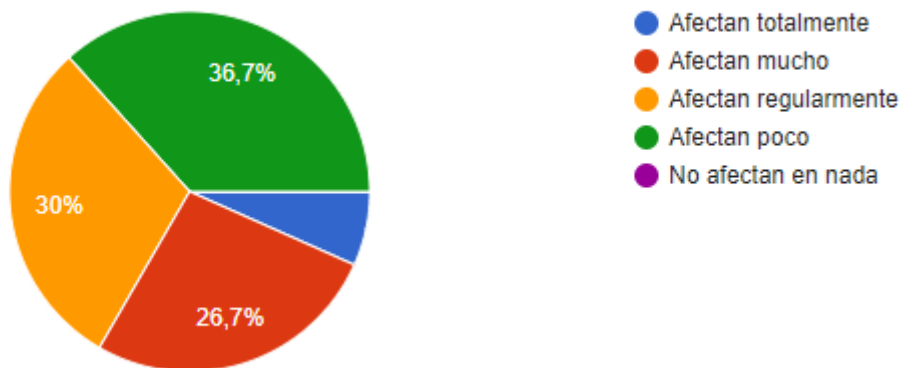
Fuente: Google Formularios

Gráfico 61 ¿Cuán satisfecho se encuentra con la infraestructura de la Escuela?



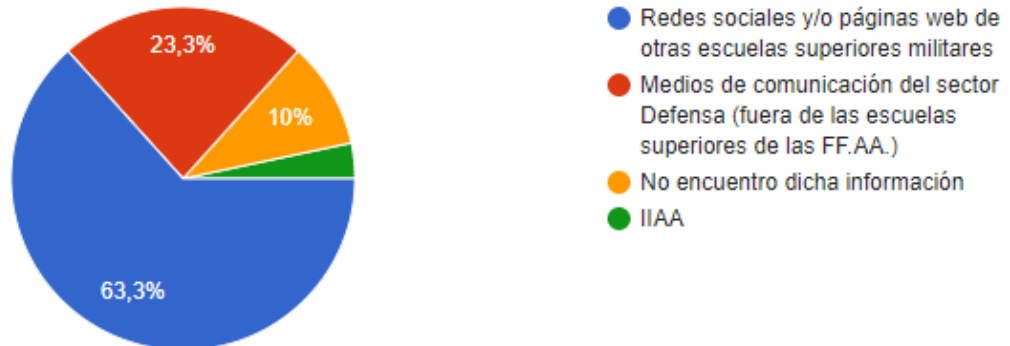
Fuente: Google Formularios

Gráfico 62 ¿Cuánto cree que afectan los cambios de gestión en el desarrollo de la imagen institucional de la Escuela Conjunta?



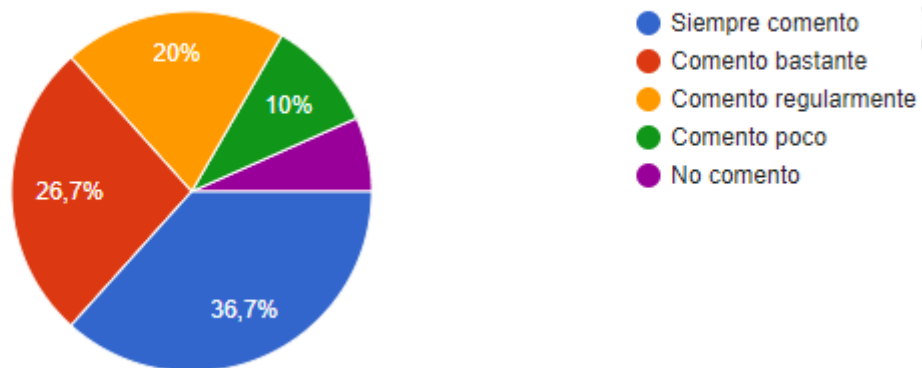
Fuente: Google Formularios

Gráfico 63 ¿Por qué medios externos a la Escuela Conjunta observa, con mayor frecuencia, noticias o información de la ECOFFAA?



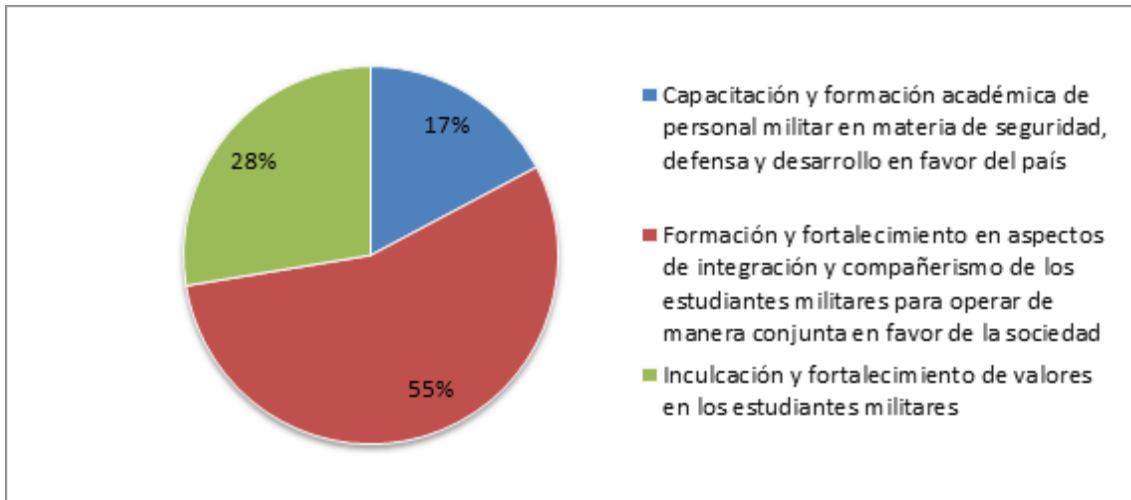
Fuente: Google Formularios

Gráfico 64 ¿Cuánto comenta acerca de la Escuela a sus familiares y/o conocidos?



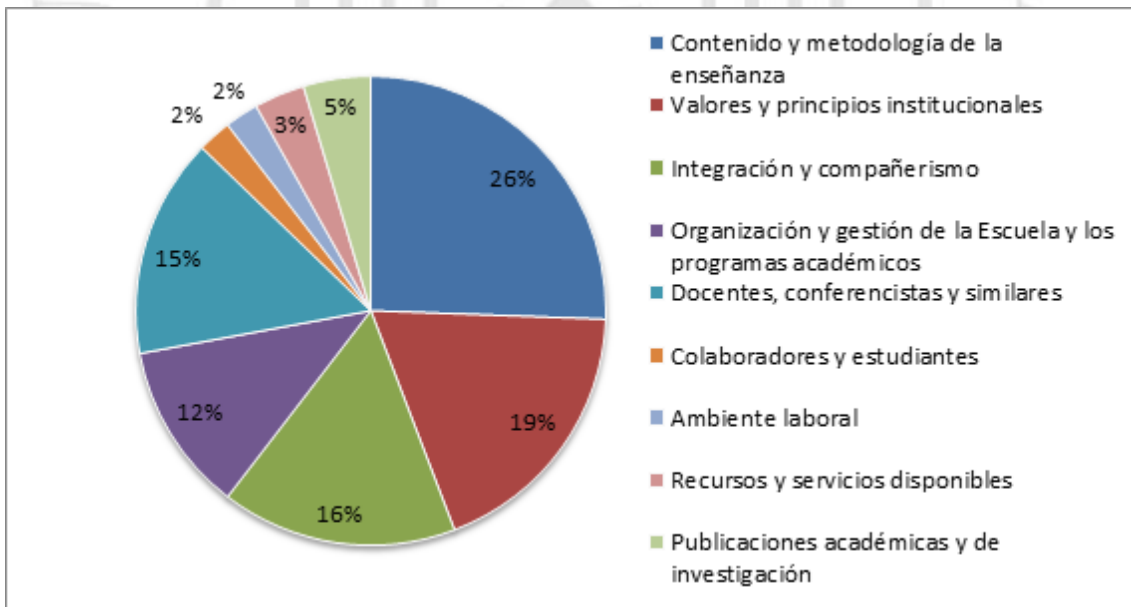
Fuente: Google Formularios

Gráfico 65 ¿Cuál considera usted que es el principal valor que la Escuela Conjunta aporta a la sociedad? (pregunta abierta)



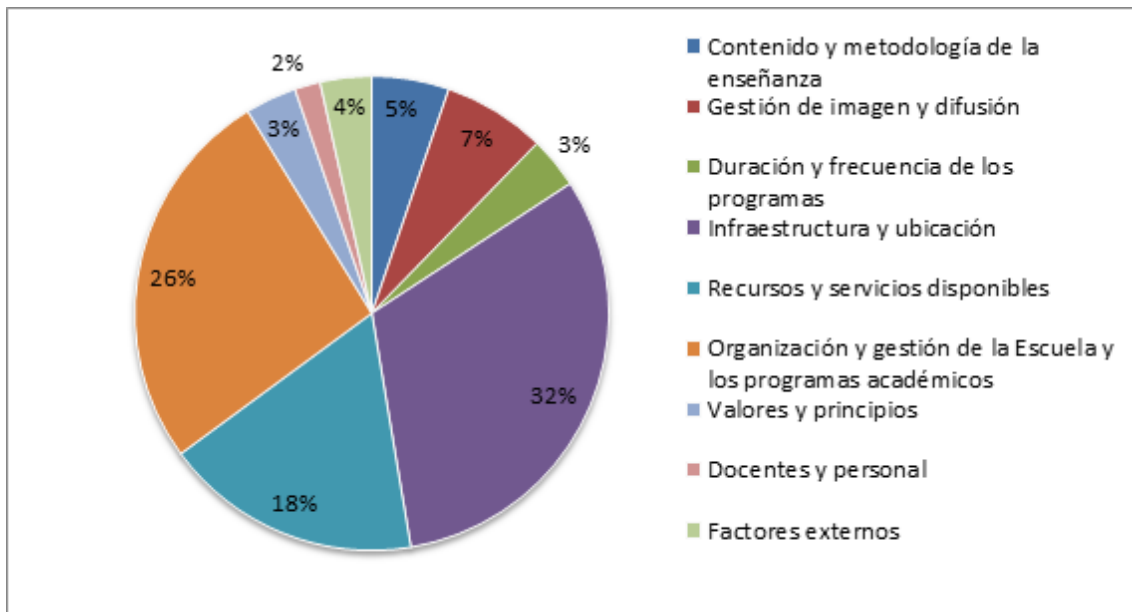
Fuente: elaboración propia

Gráfico 66 ¿Cuáles diría usted que son las tres mayores fortalezas de la Escuela Conjunta? (pregunta abierta)



Fuente: elaboración propia

Gráfico 67 ¿Cuáles diría usted que son las tres principales debilidades de la Escuela Conjunta? (pregunta abierta)



Fuente: elaboración propia

