



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO
ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DEL GORE EJECUTIVO**

2016 - 2018



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

LIMA – PERÚ

2023



CC BY-NC-ND

Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO
EN LA GESTION DEL GORE EJECUTIVO 2016 - 2018

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTADO POR:
LUIS ALBERTO BELLIDO YUTA

ASESOR:
DR. JORGE LUIS RUIZ CRUZ

LIMA, PERÚ

2023

DEDICATORIA

A mi madre María Elena pilar fundamental de mi vida

A mi padre Luis quien me ilumina desde la eternidad

A mi hermana Giuliana mi gran amiga por siempre

A mi novia Vaitiare partner e incondicional for ever and ever

AGRADECIMIENTOS

A mis ex Jefes de la ANGR Edwin, Luis y Mesías

Abel gran amigo por siempre

A José – Asesor de la ANGR y del GORE Ucayali por sus consejos

A mis profesores Aldo e Iván

A mi Asesor de trabajo Jorge por su precisión profesional y orientación

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
REPORTE	vi
INTRODUCCIÓN	vii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	11
1.1 La Comunicación	12
1.2 La comunicación en las organizaciones	15
1.2.1 Comunicación Interna.....	17
1.2.2 Comunicación Externa	18
1.2.3 Públicos.....	21
1.2.4 Planificación estratégica de la comunicación	22
1.3 La comunicación en las instituciones públicas.....	24
1.3.1 La comunicación gubernamental	26
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA LABORAL	30
2.1 Reseña Laboral.....	30
2.1.1 Reseña de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales.....	30
2.2 Cronología de Actividades Personales.....	31
2.2.1 Actividades en la Oficina de Coordinación Lima GORE Cusco	31
2.2.2 Actividades en la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales.....	35

2.2.3 Organización de la I Cumbre de Descentralización	40
2.2.4 La creación de un espacio de comunicación y concertación:	
GORE Ejecutivo.....	43
2.2.5 Resultados alcanzados por el GORE Ejecutivo	47
2.3 Referencias de Jefes y supervisores durante la experiencia laboral.....	52
CAPÍTULO III: DISCUSIÓN.....	53
CONCLUSIONES	55
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	57
ANEXOS	63

REPORTE DE SIMILITUD

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

TS BELLIDO YUTA.docx

AUTOR

LUIS ALBERTO BELLIDO YUTA

RECuento DE PALABRAS

12665 Words

RECuento DE CARACTERES

70946 Characters

RECuento DE PÁGINAS

70 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.3MB

FECHA DE ENTREGA

Aug 26, 2023 9:41 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Aug 26, 2023 9:42 AM GMT-5

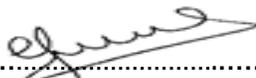
● **8% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 7% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 4% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)
- Material citado



DR. JORGE LUIS RUIZ CRUZ
ASESOR

INTRODUCCIÓN

La comunicación externa existe en todo tipo de organizaciones. Por este motivo, es necesario conocer el contexto específico para formular estrategias y aplicar acciones comunicativas a fin de lograr las metas de la entidad. En el caso de las instituciones públicas del país, la comunicación externa aún es considerada una herramienta secundaria, teniendo como consecuencia que la ciudadanía se lleve una mala percepción sobre la gestión pública que realizan. Al no comunicar ni generar canales de interacción, las organizaciones pierden la oportunidad estratégica que otorga la comunicación externa para mejorar su imagen institucional.

Descripción del problema: Mi experiencia laboral en Gobiernos Regionales me permite percibir problemas de comunicación entre el Poder Ejecutivo y las Autoridades Regionales, lo que motivaba a que, estos últimos, tuvieran que realizar constantes viajes a la capital para tratar de gestionar la solución a la problemática sensible al clamor ciudadano en su región.

Sin embargo, en cada reunión a la que se asistía no se trataba la problemática central de la región, más bien los funcionarios se centraban en emitir críticas sobre la formulación de los documentos y presentar trabas burocráticas para la ejecución de los proyectos; se percibía un desconocimiento de la realidad regional en los ministerios y no se contaba con la voluntad ni la programación de capacitaciones dirigidas a los funcionarios de puestos afines en las gerencias regionales que permitan unificar criterios

al elaborar proyectos o propuestas, a fin de optimizar los plazos para alcanzar el financiamiento definitivo.

Esto generaba un malestar generalizado de la población, que veían con escepticismo una solución integral a su problemática, ocasionando que, al retorno de la Autoridad Regional, se generen protestas ciudadanas, bloqueos o paralizaciones, que finalizaban parcialmente con una mesa de diálogo de alto nivel, donde concurrían las autoridades nacionales, quienes, generalmente, cedían a una salida parcial o temporal.

El desconocimiento *in situ* por parte del funcionario ministerial de la problemática en la jurisdicción regional, la poca identificación con el estado situacional y la poca voluntad, al no convivir con la tensión que se generaba en la zona de necesidad; ocasionaba que la población tenga que seguir viviendo bajo condiciones inadecuadas para su desarrollo con salud, educación y oportunidad de desarrollo.

El Gobernador es la Autoridad elegida por su población Regional para accionar ante las autoridades competentes del Poder Ejecutivo (ministerios y organismos descentralizados) los mecanismos que permitan el desarrollo de su ciudad con mejores vías de acceso, salud, educación, agricultura, entre otros aspectos.

El Poder Ejecutivo centraliza en la ciudad de Lima el manejo financiero nacional que asigna a las administraciones Regionales, Provinciales y distritales, lo cual obliga a las autoridades en elaborar expedientes técnicos para lograr el recurso financiero para su desarrollo, al inicio del calendario cuentan con saldos de presupuestos de obras que por lo general están retrasados, por la limitada formación en gestión pública, así como la falta de empatía y la poca voluntad de la autoridad ministerial de ser parte de la solución, delegando responsabilidad en funcionarios sin poder de decisión por su nivel jerárquico,

ocasionando que la Autoridad Regional y su equipo de funcionarios retornaran sin soluciones a sus requerimientos, trayendo como consecuencia que la población realice medidas de protestas al sentirse abandonados por el gobierno nacional, las cuales ocasionan graves perjuicios a la economía local y regional.

Ante esta situación se tuvo que optimizar, con carácter de urgencia, mecanismos de diálogo directo entre la Autoridad Regional y el Ministro de Estado responsable de la solución de la problemática, acompañados de su máxima instancia administrativa, para identificar de manera colegiada el motivo por el cual no se solucionaban durante meses los proyectos o petitorios, y establecer acuerdos de pronta solución a las necesidades de la población.

Se tuvo que formular un cronograma de reuniones ejecutivas de 20 minutos cada una, durante uno o dos días, suscribiendo las respectivas actas de compromiso con el seguimiento de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales y la Secretaria de Descentralización (organismo dependiente de la PCM).

Durante mi periodo de gestión al frente de la Oficina de Coordinación Lima, en el GORE - Cusco, pude observar y darme cuenta de algunas deficiencias que se encontraban en materia de comunicación. Por este motivo, cuando posteriormente recibo el cargo de secretario técnico de la ANGR en el 2016, puse en conocimiento al Consejo Directivo sobre dichas circunstancias logrando sentar las bases para, en primer lugar, alcanzar la formalización de la asamblea y, segundo, dotarla de una herramienta efectiva de coordinación intergubernamental.

Este trabajo tiene como finalidad describir la importancia de administrar las comunicaciones en las instituciones del estado, más específicamente, en los gobiernos

regionales. A través de la creación de una herramienta estratégica como el GORE Ejecutivo, mecanismo que permitió abrir los canales de coordinación entre los tres niveles de gobierno para la ejecución de obras en las regiones. Gracias a la implementación de un espacio de comunicación formal, las principales instituciones nacionales y regionales pudieron llegar a acuerdos y solucionar discrepancias que mucho tiempo de solución y que, además, significaban un considerable gasto público.

Asimismo, este trabajo cobra relevancia al demostrar la vital importancia de la información estratégica en las entidades nacionales. A pesar de algunos factores burocráticos, los comunicadores pueden implementar espacios de diálogo e interacción tanto al interior de su organización como en el plano externo. Además, este trabajo permite que los estudiantes, profesionales de comunicación y gestores públicos tengan al alcance información de primera mano sobre la gestión de este proyecto, a fin de ampliar líneas de investigación en el futuro.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se abordarán conceptos sobre la comunicación y su aplicación en diferentes campos, a fin de brindar un amplio panorama sobre el tema de investigación. Tomaremos como referencia la Teoría de comunicación corporativa de Díaz – Chuquipiondo (2019) señala que la comunicación organizacional se distingue como comunicación institucional a las organizaciones sin fines de lucro y se describe a todas las organizaciones, iniciando por la el familia, culturas, instituciones, iglesia, estado, entre otras. El ejercicio de la gestión productiva comercial está relacionada a la comunicación empresarial y así varias entidades realizan emprendimientos diversos. Además, los bienes y servicios que suministran las entidades del estado permiten una visión empresarial a su administración.

Más adelante, Díaz – Chuquipiondo (2019) emite los principios del modelo de la comunicación corporativa, los mismos que consideran que, así como en la comunicación humana existe un emisor que expresa un mensaje, en la comunicación corporativa el alcance se aprecia con el desarrollo sostenible de la entidad, fundada en el aumento del ingreso ordinario es decir alquiler, comisiones, ventas, etc. De igual manera manifiesta que, este desarrollo dimana a la comunicación asertiva e impacta en el líder, quien consolida la organización.

En ese sentido, sobre esto daremos un concepto de algo que ocurre frecuentemente, como solución al problema de la falta de información y la existencia de personas con escasas habilidades para el comercio y la mucha demanda, fue creada el

software Customer Relationship Management, CMR. A través de él, las personas pueden cumplir eficientemente el trabajo; pero supervisado por el *software*. Quienes trabajan en el área comercial deben de ser empáticos con los clientes, saludarles por sus cumpleaños, saber de sus gustos; pero sucede todo lo contrario, generalmente no está dentro de sus objetivos; es por ello que el CMR, envía cartas por los cumpleaños, da a conocer cuáles son sus preferencias de compra. Podemos concluir que, las herramientas, sean cual fueran, nos ayudan a tener una comunicación corporativa casi al nivel ideal, así como también una respuesta tangible del receptor (p. 2413).

1.1 La Comunicación

La comunicación es inherente al inicio de las interacciones humanas. Desde el uso de los primeros símbolos, hasta la aparición del lenguaje más complejo, la comunicación ha evolucionado siendo parte fundamental de la construcción de la sociedad actual. Pero, ¿cómo podemos definirla?

Para Canel (2019) define a la comunicación como un procedimiento de interacción humana social, simbólico y transaccional, pues genera cambio e interactúan cognoscitivamente y representativamente, además que esta orientado a mas de una persona cuyo receptor puede interpretar claramente una intención.

El autor marca la distancia con otro término relacionado: la información.

Echevarría (2019) indica que “se entiende comunicación como un intercambio de información, reconociéndose el rasgo distintivo de la comunicación propiamente humana como la capacidad de utilización del lenguaje como sustituto de la realidad, particular a cada cultura y ausente por completo del mundo natural”.

Mientras que la comunicación es la relación en sí entre personas, la información corresponde a los datos concretos que se aportan en el proceso comunicativo, es decir, el contenido de esa relación. Por ello, indica que la comunicación no tiene que ir ligada necesariamente al intercambio de datos, mientras que la información sí.

Entonces, al ser la comunicación vista como un proceso, varios autores señalan los elementos básicos que deben componerla para alejarla de la información. Para Cano (2020) “existe un proceso comunicativo o una comunicación cuando dos o más personas se interrelacionan emitiendo señales (sonidos, gestos, señas, etc.) con la intención de dar a conocer el mensaje a través de un canal o medio de soporte del mismo” (p. 28).

Tal como lo indica el autor, las relaciones entre dichos elementos han cambiado con el paso de los años. Un emisor o receptor ya no es solo una persona, y el canal no es solo la voz o un gesto, sino que, con el avance de la tecnología, se han redefinido los conceptos de cada uno de dichos elementos.

Los antiguos paradigmas de la comunicación, que se relacionaban con el campo de la comunicación de masas (unidireccional, receptor masivo y anónimo), ahora se ven enfrentados ante los cambios propios de la evolución de la tecnología. Esto ha permitido que las relaciones naturales entre los elementos hayan cambiado, aunque ellos, en esencia, sigan siendo los mismos. Esto no significa que las antiguas formas de comunicación hayan quedado obsoletas, ya que aún existe la difusión por radio o televisión, pero han aparecido nuevas plataformas que han dotado al ser humano de un poder comunicativo con el que antes no contaba.

En esta línea, Romero-Rodríguez y Rivera-Rongel (2019) afirma que la comunicación ha contribuido para la evolución de las sociedades pues se aprecia en

cada época de nuestra historia, significando la razón de nuestra evolución. El progreso tecnológico y el internet han cambiado radicalmente la manera de comunicarnos, en el tiempo, espacio y rapidez, siendo aspectos importantes en los nuevos procedimientos comunicativos.

Como podemos apreciar, ambos autores definen los elementos del proceso de la comunicación, aunque lo hace con más precisión al incluir el término “tecnología”.

Con la aparición de Internet, la comunicación ha evolucionado, caracterizándose por el envío de mensajes masivos al instante o en un momento concreto. Esta nueva forma de comunicación, puede ser denominada como “auto comunicación”, que consiste en una comunicación masiva de audiencia mundial, al encontrarse el contenido en la *web*. Pero, simultáneamente, es auto comunicación porque la persona genera el mensaje y define quiénes serán sus receptores del contenido que coloque en la *web*.

Así, ambos autores coinciden que, si bien la tecnología ha cambiado el proceso de comunicación, esta sigue coexistiendo con la comunicación interpersonal. Los seres humanos no solo se comunican a través del mundo virtual, sino que lo hacen físicamente, y más aún si conviven en una misma organización. Las reuniones presenciales entre directivos o con los trabajadores de la organización son la manera más directa para llegar a acuerdos en conjunto. Aunque es cierto que, por diversos contextos, se pueden alternar ambas.

Por este motivo, si bien la tecnología ha dotado al proceso comunicativo de un poder impensado, me gustaría resaltar la importancia de la comunicación desde su sentido más esencial. Esa comunicación que encontramos cuando interactuamos físicamente, en la cual podemos obtener una retroalimentación inmediata. Esa

comunicación tan necesaria más aún en los tres niveles de gobierno, en la cual los máximos jefes de las instituciones deben dialogar con sus pares o la comunidad.

En el siguiente tema se abordará lo importante de la comunicación en la organización para la interacción de la sociedad.

1.2 La comunicación en las organizaciones

La comunicación existe en todos los ámbitos y su relevancia se hace notoria más aún en una organización. Contreras Delgado y Garibay Rendón (2020) definen:

“La comunicación es un proceso dinámico, cambiante e interminable que ha acompañado al ser humano desde sus orígenes. El sujeto ha evolucionado y se ha integrado en diferentes grupos sociales, y la comunicación en sí misma –como proceso– y como herramienta indispensable de los intercambios humanos ha sufrido también transformaciones en todos sus ámbitos de estudio y desarrollo tecnológico” (p.45).

Un punto que me gustaría resaltar es el término “organizaciones”. La noción más básica de la comunicación nos indica que para que exista dicho proceso deben definirse los elementos mencionados en el capítulo anterior. Pero ¿solo consideramos al individuo como el emisor y receptor? La definición anterior nos amplía el concepto básico no solo tomando dichas categorías como propia de individuos, sino como grupos de personas que tienen una relación entre sí. Entonces, podemos indicar que tanto los individuos como las organizaciones son propiamente emisores.

Ello también es confirmado en la publicación de Contreras y Garibay (2020) al señalar lo siguiente:

“En estos esfuerzos por reconocer el carácter interdisciplinar de la comunicación en las organizaciones, confluyen diferentes enfoques mercadológicos, antropológicos o administrativos y distintas perspectivas comunicativas o comunicológicas que buscan teorizar, diagnosticar, intervenir y pronosticar el funcionamiento del área, siempre con un enfoque normativo y ético que tiene en cuenta la responsabilidad social que exige la disciplina (o subdisciplina, como suele estar consensuado en el marco general de la comunicación)” (p. 64).

Según Cano (2019) “la comunicación puede considerarse el eje central entorno del cual rotan las interacciones humanas, las que se establecen en lo social y las que se dan en el ámbito laboral” (p. 28). Además, indica que las organizaciones tienen la posibilidad de emitir mensajes ilimitados y en diversas formas, lo cual constituye en conjunto el llamado discurso global de la empresa.

Entonces, en nuestra sociedad es necesario hacer la diferenciación entre emisores particulares y los llamados “emisores institucionales”, conformados por un grupo de personas que están en pro de un fin en común o que poseen una identidad que los relaciona. En este caso puede ser una empresa, una universidad, una ONG o una institución del gobierno.

Pero antes de abordar el papel de una institución en un ámbito específico, es necesario definir cómo la comunicación se gestiona en una organización. De esta manera, se podrá comprender de una mejor manera las acciones que los encargados de la Comunicación realizan para lograr los objetivos organizacionales.

Pero ¿qué tipos de comunicación existen en las organizaciones? No existe un único criterio para establecer los tipos de comunicación, ya que se pueden considerar diversas categorías como estilo y canal usado (comunicación formal e informal) o dirección del flujo de la comunicación (comunicación ascendente, descendente u oblicua).

Sin embargo, la tipificación más planteada por los autores cuando se trata de organizaciones es la que se refiere al receptor de los mensajes. Tal es el caso de Pineda (2020), quien propone un desarrollo evolutivo de la comunicación organizacional, desde los enfoques clásicos de la administración, las relaciones humanas y el modelo sistémico. Estos modelos teóricos permiten comprender la evolución de comunicación organizacional: comunicación interna, comunicación externa y comunicación estratégica o integral (p. 13).

Precisamente en el siguiente punto ampliaremos más estos conceptos.

1.2.1 Comunicación Interna

Como se mencionó en el párrafo anterior, en una organización de cualquier tipo encontramos tres tipos de comunicación, según el criterio de receptor del mensaje: comunicación interna, externa y comunicación estratégica o integral.

Pineda (2020) define la comunicación interna como:

“Hablar de comunicación interna, es referirse a la construcción de lazos colaborativos con los empleados, sin olvidar que, aunque existan herramientas digitales, el reconocimiento del empleado como ser social,

debe estar presente en cada una de las actuaciones de la organización” (p. 21).

Aquí podemos notar que el principal receptor de la comunicación interna en una institución son los trabajadores. Existen diversos tipos de canales internos que pueden ser empleados para mantenerlos informados, tales como un boletín, periódico mural, intranet o reuniones de trabajo. Esto es importante porque permite que el servidor se sienta valorado como parte esencial de la entidad. Para Cuenca y Verazzi (2018), “cuanto mejor informada está una persona, más motivada estará para realizar su trabajo correcta y eficazmente (...). Podemos intuir, entonces, que la comunicación interna es básica para una mejorar comunicación externa siendo ambos dos espacios que se complementan” (p 18).

Para ambos autores es necesario planificar estratégicamente la comunicación interna, que fije objetivos y formule acciones mediante un plan de comunicación interna.

Además, mencionan otros factores como el tamaño de la organización, o si cuenta con varias sedes, lo cual implicaría otros puntos a considerar como la geografía, la cultura del lugar, etc. Por ello, al definir el plan de comunicación hay que considerar todos estos puntos a fin de definir los mensajes y canales que se emplearán, ya que se ha demostrado que incluso en el interior de la organización existen diversos tipos de trabajadores con distintos intereses y aspiraciones.

1.2.2 Comunicación Externa

Pineda (2020) la define como “intercambio de sentido con múltiples representantes con estilos específicos con la organización” (p. 22). Un punto a resaltar

es que menciona la aparición de diferentes públicos al exterior de la organización. Tal como se expresa en la comunicación interna, en este tipo de información existen diversos receptores o públicos.

En esta línea, Graverán, Sánchez y Portuondo (2019) indican “que la comunicación externa en las entidades es prioritaria para trabajar en pro de lograr los objetivos de la empresa, donde la estricta gestión de los procesos tiene que sostenerse en documentos normativos y estratégicos” (p. 1). Los autores mencionan, principalmente, a los clientes de la organización, así como a los proveedores, entidades de crédito, universidades, medios de comunicación, gobierno, entre otros. Al ser la organización parte de la sociedad, para su funcionamiento necesita interrelacionarse con otras organizaciones en el sistema que le permita seguir en actividad. En este marco, la organización toma el papel tanto de emisora como receptora de información.

La función que realice la organización generará un impacto en la percepción de sus públicos, tal como lo indicó Pineda. Todos los mensajes que se emitan hacia los diferentes públicos tienen el objeto de reflejar una imagen optimista de la entidad. Para Pineda (2020):

“Fortalecer el acercamiento con el público, a través de los mecanismos y medios digitales, significa una gran oportunidad para la mayor parte de organizaciones. El internet, las redes sociales, el email marketing, la intranet y el marketing de contenidos ofrecen alternativas para respaldar los procesos comerciales y productivos” (p. 22).

Es importante la gestión de la imagen corporativa porque de eso dependerá la relación con las otras organizaciones, además de ser una muy buena oportunidad para

comunicar al público externo e interno los logros de gestión a nivel organizacional, de nada sirve comunicar que eres la mejor organización si al interior de la misma nadie la percibe así.

En ese sentido, Hinojosa, Ayup y Cogco (2020) señalan que la imagen de la organización es un aspecto que posibilita a las entidades diferenciarse de entre sus iguales, no solo en el aspecto comercial sino también en el laboral para determinarla como un terreno diferente y seductor para sus colaboradores, y atraer talentos nuevos (p. 116).

Los autores señalan que el público no se forma buena o mala imagen de la entidad solo por unos mensajes o una campaña de comunicación, sino que es un proceso lento, producto de una suma de informaciones a lo largo del tiempo.

Por lo expuesto, se necesita contar con una planificación a largo plazo a fin de sostener una adecuada relación con el entorno a nivel organizacional. Cada público externo implica una relación diferente. Los líderes de opinión tendrán otros intereses, distintos a los de la ciudadanía o una institución del gobierno. En ese sentido, cobran relevancia las palabras de Pineda (2020) al indicar que es de suma importancia la reflexión sobre las estrategias de comunicación que actualmente trascienden el número de herramientas, publicaciones o cantidad de redes, porque la diferencia está fundamentada en la relación con el público a través de lazos colaborativos, y construcciones conjuntas de contenido que le dan el verdadero sentido a la actuación de la organización (p. 22).

Si no se gestionan todos los puntos mencionados, será un reto mayor el sostener una organización ante una crisis. Por ello, en los siguientes puntos se afrontará el papel de la comunicación estratégica dentro del proceso organizacional.

1.2.3 Públicos

En este punto es necesario tener claro a qué denominamos los públicos de una organización. En los capítulos anteriores mencionamos que la organización, al emitir un mensaje, no cuenta con un solo receptor, sino varios, que están definidos según la relación que tengan con ella. Muchos autores nombran a estos receptores como “públicos”. Es importante tener establecida la diferenciación, porque los mensajes que la organización comunicará, serán totalmente distintos según el público al que se dirija.

Sobre el origen de los públicos, Cobarro (2018) señala: “El público, el producto y las marcas generan un entramado social, siendo a su vez segmentos del mismo. A través de las herramientas virtuales el público interactúa concisamente con las marcas, fomentándose así una comunicación transmedia” (p. 47).

Entonces, podemos afirmar que las características de un público específico estarán definidas por el tipo de relación que tiene la entidad. Siguiendo esta línea, definimos al público como un grupo casi homogéneo de individuos, que conllevan expectativas, deseos y obligaciones con respecto a la organización.

Así, los públicos pueden estar caracterizados según la posición que ocupan o desempeñan en relación con la organización y no por sus características de grupo.

Por ello, como se mencionó anteriormente, al interior de la organización tenemos, por ejemplo, como público a los empleados, mientras que en el plano externo podemos

considerar a los accionistas, proveedores, clientes, gobierno, ONG, entre otras. De esta manera, agrupamos a los individuos que tienen posiciones e intereses en común frente a la organización, para poder definir una estrategia específica para cada uno de los públicos.

1.2.4 Planificación estratégica de la comunicación

La gestión de la comunicación en una organización involucra un adecuado estudio de la misma, que permita sentar las bases para las estrategias y acciones que se ejecutarán considerando la elaboración de una previa planificación.

Para Feess (2019), “la planificación consiste en un proceso metódico para analizar situaciones complejas con el objetivo de instaurar un trayecto entre un requerimiento actual y una solución futura” (p. 11). Por ello, es importante conocer bien el contexto que se analizará, en este caso, el de la organización, para así plantear las soluciones con un tinte claro y certero.

Posteriormente, la autora va más allá y agrega la palabra estrategia en su definición. Así, considera Feess (2019) que “la planificación estratégica es la metodología que agrupa operaciones sistémicas, técnicas y herramientas para instituir consensos respecto a las orientaciones fundamentales que se deben perseguir en un determinado espacio y tiempo” (p. 11). Entonces, observamos que la planificación estratégica es, sobre todo, un método para identificar y formular el valor que la organización otorga a la sociedad para que, a partir de allí, se realice un análisis de los procesos claves tanto de manera interna como externa y se propongan soluciones a los escenarios futuros.

Pero, ¿qué papel juega la comunicación en la planificación estratégica en una entidad? Según Quero (2018):

“La comunicación estratégica en las organizaciones culturales es una herramienta de marketing clave en la gestión. Tanto en el ámbito interno como externo, se ha de buscar maximizar la eficiencia de las inversiones en los instrumentos de comunicación, para alcanzar con éxito una comunicación coherente e integrada, capaz de adaptarse a los cambios y retos que continuamente plantea el entorno” (p. 130).

Sin embargo, muchas organizaciones tienden a minimizar el papel de la comunicación y la toman desde el punto más técnico posible. Ven a la comunicación como una herramienta que puede ser gestionada sin la necesidad de un especialista. Por ello, muchas empresas fallan en sus estrategias cuando dejan de lado este pilar. En ello concuerda Quero (2018), quien señala:

“El diseño de la estrategia de comunicación requiere rigurosidad en su planificación. Antes de llegar a la fase de planificación de la comunicación, debemos saber que esta planificación es parte de la planificación comercial y de la planificación estratégica de la organización, por tanto, debemos partir del conocimiento de los objetivos y estrategia corporativos, que a su vez determinarán los objetivos y estrategias de marketing, entre los que se encuentra la comunicación” (p. 140).

Es por ello por lo que, en su mayoría, las grandes corporaciones son conscientes de su importancia y gestionan su comunicación en todos sus niveles y para todos sus

públicos. Ante cualquier indicio de crisis, cuentan con un plan elaborado sobre cómo reaccionar rápidamente.

Sin embargo, en las instituciones públicas de nuestro país es un tema aún pendiente. Existen direcciones u oficinas en varios organismos, pero en la gran mayoría de ellas aún no se valora de manera adecuada el papel de la comunicación. Una entidad pública tiene como fin brindar servicios al ciudadano, por ello es necesario que la comunicación sea gestionada de la mejor manera posible. Si no se genera una relación adecuada que permita construir una imagen positiva en la ciudadanía, vendrán las críticas y las percepciones erróneas que se quieren evitar.

En el siguiente punto se ampliará más sobre la importancia de la comunicación, pero centrando su valor en las instituciones públicas, que persiguen objetivos totalmente diferentes a los de las empresas privadas.

1.3 La comunicación en las instituciones públicas

Cuando hablamos de comunicarse en una organización es necesario hacer la diferenciación según los fines que persigue. Al respecto, Pineda (2020) señala: “La comunicación organizacional, es una disciplina fundamentada en las ciencias sociales y administrativas. Por esta razón los teóricos de las Escuelas Clásicas referenciaron la comunicación desde una dimensión operativa orientada únicamente a promover el orden y la productividad”. (p. 9)

Teniendo claro ello, a efectos de este trabajo, se abordará la administración de las comunicaciones en las instituciones públicas.

Para cualquier organización, las comunicaciones tienen un valor inherente así se gestione o no. Al ser parte de un sistema, es importante que se informe a la sociedad sobre lo que es y las acciones que ejecuta. En el caso de las entidades del estado, la comunicación se vuelve imprescindible porque debe informar a los ciudadanos sobre sus actividades. Para Pineda (2020), “la comunicación organizacional tomó otros significados, promovidos desde el Enfoque Humano y Sistémico, que hoy la convierten en un facilitadora y promotora de la gestión y la competitividad en la organización” (p. 9). Es claro, entonces, de que no estamos hablando de propaganda ni mucho menos.

Con cualquier acción que la institución realice ya se está comunicando: desde una respuesta telefónica, hasta un correo electrónico o una atención presencial. Por este motivo, las instituciones públicas deben realizar un mapeo de todos los puntos de contacto con la finalidad de notar las falencias y plantear soluciones que reviertan dicha situación. De igual forma, la interacción con los medios de comunicación debe ser fortalecida, pues ellos son los principales conductos de transmisión de información cuando se trata de la población. Otros puntos de contacto pueden ser eventos que se realicen de manera pública.

Sin embargo, existen varias dificultades que enfrenta una institución pública al momento de gestionar la comunicación. Pineda (2020) indica “Las organizaciones sufrieron cambios rápidos que tenían otras implicancias, no solo ligadas a la productividad, sino también a comprender el entorno” (p. 15).

Por ello, un punto importante es el compromiso del Directorio. El especialista de comunicación tiene el deber de posicionarla como un intangible de gran valor que

aportará grandes réditos a la organización. Solo de esa manera se podrá dotar a la comunicación de su importancia estratégica en la entidad pública.

Precisamente, para gestionar la comunicación estratégica, según Fees (2019) se debe realizar un análisis previo del contexto en la organización. Se debe acceder a fuentes de opinión como los mismos trabajadores o los públicos externos, así como medios de comunicación (p. 16). Todo ello permitirá conocer lo que perciben y lograr un mejor entendimiento de la situación que se afronta. Asimismo, es necesario lograr el compromiso y la colaboración de los trabajadores ya que una estrategia de comunicación no puede verse reflejada en la realidad si no es gracias al aporte de cada miembro.

Por otro lado, se debe plantear claramente los objetivos estratégicos de la entidad porque será la principal guía para la formulación de las estrategias de comunicación. Las estrategias que se propongan deben ir alineadas al plan estratégico general de la organización. Es necesario que sean transversales a todos los procesos y que no solo centrarse en proyectos específicos.

1.3.1 La comunicación gubernamental

El concepto de comunicación gubernamental está ubicado en un campo mayor: la comunicación política. Según López – García (2017): “La comunicación política opera en las intersecciones de tres actores fundamentales: partidos políticos, medios de comunicación y ciudadanos. Puede detectarse con sencillez la complejidad del proceso si tenemos en cuenta que dichos actores abarcan al conjunto de la ciudadanía” (p. 573).

Estos tres elementos son indispensables para que funcione la democracia en una sociedad, sin que ninguno resalte sobre otro. Para Echavarría (2019), “la comunicación

política es un fenómeno que busca poner en situación hegemónica a un individuo o a un grupo con respecto a los demás grupos de su interés” (p. 22). Como se puede notar, existen varias definiciones que se asemejan, pero tienen una diferencia: para López – García es un espacio de interrelación y para Echevarría es la relación permanente, pero los dos autores coinciden en los actores que intervienen: el ente político, el medio y la ciudadanía.

Teniendo esto claro, se abordará específicamente el concepto de comunicación gubernamental, que toma uno de esos actores (el ente político) y detalle el papel que tiene en la sociedad durante su gobierno.

La comunicación gubernamental según Hernández Flores, Sánchez Hernández y Estupiñán Villanueva (2019) se define de la siguiente manera:

“La comunicación gubernamental es vista como la disciplina que busca, a través del mensaje público, informar y generar consenso entre los públicos, guardando a partir de ella una posición frente a quien la emite. Si la emisión es honesta y congruente al contexto entonces, y solo entonces, existió coherencia comunicativa entre el hecho, el discurso y la acción” (p. 134).

Para ello, la comunicación gubernamental hace uso de un conjunto de estrategias comunicacionales con el objetivo de que el gobierno obtenga el apoyo en sus decisiones. Así, Hernández Flores, et al. (2019) enfatizarían sobre la comunicación gubernamental:

“Ante este nivel de responsabilidad comunicativa, la comunicación de gobierno debe estar encaminada a apropiar y reflejar los valores, las creencias y los símbolos a través del lenguaje, con la finalidad de generar aprobación y afinidad social entre el grupo al que se dirige y bajo una política bien

establecida de comunicación, que sea estratégica y que responda adecuadamente ante cualquier escenario, especialmente a uno de crisis” (p. 135).

Pero ¿qué estrategias de comunicación se pueden realizar para llevar a cabo dichas políticas públicas? Es necesario que el gobierno tenga una relación con la ciudadanía, de tal manera que la mantenga informada sobre todo lo que realiza. Para ello puede hacer uso de distintas herramientas tanto propias como externas (medios de comunicación), que deberán establecerse apropiadamente en un plan de comunicación.

Sin embargo, ello no es suficiente. Un gobierno no solo se relaciona con su ciudadanía, sino también con otros gobiernos en el sistema político. Por ejemplo, en el caso peruano tenemos a las municipalidades y gobiernos regionales. ¿Cómo se puede gestionar la relación con estos organismos a fin de generar un ambiente político favorable? ¿Y cómo es la relación con el poder ejecutivo, que es el responsable de la asignación de presupuestal para que se ejecuten los proyectos planificados?

Los gobiernos distritales o provinciales pueden relacionarse directamente con las diferentes agrupaciones que existen en la comunidad, a diferencia del gobierno central, que está más centralizado y es de difícil acceso restringido al público, la prensa y los propios gobiernos locales; por lo tanto, eso se convierte en una fortaleza. Precisamente, el gobierno central, a través del presidente o ministros, cuenta con herramientas para relacionarse con sus públicos, como los medios de comunicación, pero también pueden hacer uso de eventos especiales o reuniones públicas que fortalezcan su gestión.

Es en este punto en el que abordaré mi caso particular, en el cual mostraré cómo la comunicación puede ser un articulador para la gestión pública en la política nacional, en beneficio de toda la ciudadanía.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.1 Reseña Laboral

En este capítulo abordaré mi experiencia profesional en el Gobierno Regional del Cusco como director de la Oficina de Coordinación Lima, y a través de esta oportunidad laboral mi llegada a la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR) donde apoyé (labores no remuneradas) como asesor y secretario técnico (equivalente a Gerente General en la empresa privada), no eran responsabilidades remuneradas. En ambas organizaciones desarrollé retos, lo que me permitió fortalecer mis conocimientos y capacidades como Comunicador logrando alcanzar resultados que describiré más adelante.

2.1.1 Reseña de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales

La Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (2017), (de aquí en adelante denominada ANGR) agrupa a los 25 Gobernadores Regionales, que son elegidos en cada región, más el alcalde de la Municipalidad Metropolitana de Lima. La aparición de estas autoridades regionales data de este milenio, más específicamente desde el 2003, cuando se llevó a cabo por primera vez las elecciones populares de estos organismos ubicados en un nivel intermedio de gobierno.

En este contexto, años más tarde, se gestionaría la creación de la Asamblea en el 2007, gracias a la iniciativa de los Gobernadores Regionales, con el fin de promover la descentralización nacional, que se constituiría formalmente en marzo del 2009. Para

el funcionamiento institucional de la ANGR, se contó con el apoyo de la Cooperación Alemana para el Desarrollo/GIZ, que brindó un espacio en sus instalaciones para el funcionamiento de la primera oficina. Asimismo, también se contó con la colaboración del Programa Pro Descentralización de USAID, que brindó asesoría técnica para que la organización contara con estatutos aprobados y otros documentos de formalización.

La ANGR nació para ser un espacio en el cual se proyecte una agenda nacional pensada desde la diversidad regional que tiene el país. Busca ser un espacio de diálogo, con la finalidad de poner en el debate tanto las políticas como las estrategias que permitirán el desarrollo del Perú. Se puede resaltar, entonces, el gran poder comunicador que tiene este organismo tanto interna (porque permite conocer la realidad de las otras regiones) como externamente (porque sirve de principal interlocutor con el Gobierno Nacional, los gobiernos locales, el Congreso de la República y la opinión pública).

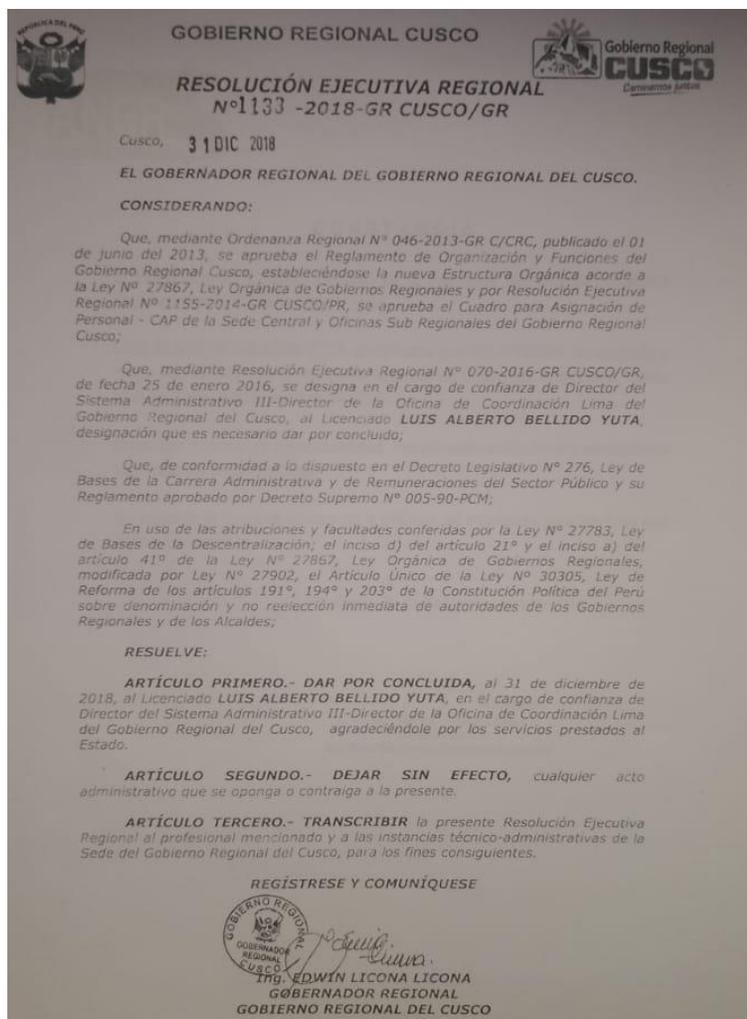
2.2 Cronología de actividades profesionales

2.2.1 Actividades en la Oficina de Coordinación Lima del GORE Cusco

El día 25 de enero del 2016 fui designado como director de la Oficina de Coordinación Lima del Gobierno Regional del Cusco, mediante Resolución Ejecutiva regional No 070 – 2016 – GR CUSCO/GR, en el período del 25 de enero de 2016 al 31 de diciembre del 2018, siendo cesado del puesto mediante Resolución Ejecutiva regional ni 1133 – 2018 – GR CUSCO/GR de fecha 31 de diciembre del 2018.

Figura 1

Resolución Ejecutiva Regional No 1133 – 2018 – GR CUSCO/GR



Nota. Gobierno Regional del Cusco (2018)

Una de las primeras tareas que tuve como director fue la de organizar las coordinaciones del Gobierno Regional del Cusco con todos los Ministerios para poder fortalecer el desarrollo de proyectos y mejoras en beneficio de la población cusqueña. En ese momento, los sectores más álgidos eran, principalmente, transportes, educación, cultura, salud, vivienda, energía y minas, defensa y producción, entre otros.

Durante este periodo, coordiné y optimicé reuniones con los funcionarios del sector ejecutivo, como Ministerios, Consejos Administrativos y otros, que se ubican en Lima, la capital del país, por lo cual tenía que viajar constantemente a fin de canalizar acciones administrativas y gestionar los presupuestos para el desarrollo de obras en la región Cusco. Fue en estas acciones que me percaté de la necesidad de un mecanismo que permitiera mejorar la comunicación entre los Gobiernos Regionales y el Poder Ejecutivo.

Otra de las labores realizadas fue la formulación, ejecución y evaluación del Plan de Trabajo Institucional de la Oficina en dicho periodo. Presté asesorías técnicas y logística a las comisiones de trabajo que el Gobierno Regional realizara en la ciudad de Lima. En dicho lugar, efectué el seguimiento de las gestiones que las distintas instancias del Gobierno Regional me encomendaron realizar.

Asimismo, efectué coordinaciones con instituciones públicas y privadas con sede en Lima a fin de facilitar las gestiones sobre Cooperación Financiera y Técnicas a favor de los programas y proyectos de la región Cusco. Uno de los logros fue el convenio con Innóvate Perú, programa del Ministerio de la Producción, del cual fui miembro del Consejo Directivo (Produce, 2017) para el proyecto “Mejoramiento de los Niveles de Innovación Productiva a Nivel Nacional”, con la finalidad de apoyar la innovación de emprendedores.

Al llegar a dicho programa me percaté de que casi el 70% de los emprendedores que salían beneficiados eran de la ciudad Lima y el resto era de las otras regiones. Entonces, en conjunto el apoyo de los demás miembros del Consejo Directivo logramos revertir esa proporción y se logró que el 70% de beneficiados sean del interior del país.

Pero, ¿por qué muchos de los emprendimientos regionales no se veían beneficiados? La razón era simple: porque no participaban. Pero el motivo no era que no quisiesen participar, sino que desconocían sobre el programa y sus beneficios.

Tal como se observó en la parte teórica de este trabajo, la institución pública tiene el deber de comunicar a sus públicos sobre lo que está haciendo. El problema aquí era que el programa solo se centraba en el público de Lima y no de las otras regiones. Entonces, se observó que la estrategia de comunicación no estaba bien definida o, si lo estaba, no se ejecutaba de la mejor manera. Si se va a realizar una convocatoria nacional, deben formularse mensajes e identificar canales para lograr la mayor recepción en todo el país.

Por ello, consciente de este problema, el ser parte del Consejo Directivo del Proyecto me dio la facultad de coordinar la presencia del programa en los diferentes eventos regionales que había en el país. Había eventos amazónicos, en el norte y el sur, por lo cual se coordinó con los organizadores de dichos eventos para que se invite a Innóvate Perú y se informe sobre dicho programa. De esta manera, las comunidades regionales conocían de su existencia y esto se vio reflejado en la alta cantidad de beneficiados. Así, se rompía el esquema de centralismo que caracterizaba a muchas entidades del Poder Ejecutivo. El hecho de pertenecer a una entidad regional me brindó esa perspectiva de descentralización que, sumada a mi formación comunicadora, permitió que pudiera gestionar acciones para que ciudadanos de todo el país conozcan sobre los programas y oportunidades que brinda el Gobierno.

Fui director de la Oficina de Coordinación de Lima del Gobierno Regional de Lima hasta diciembre del 2018. En ese lapso ocupé por más de un año los cargos de Asesor

y secretario técnico de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales, por lo cual sería pertinente brindar un marco conceptual de dicha organización para detallar las acciones que realicé en aquel periodo.

2.2.2 Actividades en la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales

En marzo del 2016, el Gobernador Regional de Cusco, Edwin Licona Licona, fue elegido como presidente de la ANGR para el periodo 2016-2017. Dicha elección se realizó en las instalaciones de CENTRUM PUCP. Al yo ser el director de la Oficina de Coordinación Lima del Gobierno Regional de Cusco en ese periodo, se me invitó primero a ocupar el cargo honorífico de Asesor (abril a septiembre del 2016) y, posteriormente, el cargo de secretario técnico de la ANGR (octubre del 2016 a junio del 2017), puestos que acepté de la mejor manera dada mi experiencia en la gestión pública. Mi principal función fue la de crear un mecanismo de enlace y diálogo entre los Gobiernos Regionales y el Poder Ejecutivo.

Como especialista en Comunicación, uno de los grandes problemas que he observado en la administración pública es la falta de diálogo entre entidades que realizan proyectos en conjunto. Muchos equipos técnicos de los Gobiernos Regionales no conocían el proceso de trabajo de los Ministerios, por lo cual los proyectos programados en alguna gestión quedaban estancados por la falta de documentación o coordinación que se originaba en el camino. No existía una agenda en conjunto ni ningún plan de trabajo. Todos los organismos trabajaban de manera unilateral, sin el enfoque sistémico necesario para lograr resultados en beneficio de la población.

Figura 2

Constancia de asesor de la ANGR



Nota. Archivo personal

Figura 3

Constancia de secretario técnico de la ANGR



Nota. Gobierno Regional del Cusco (2018)

En ese entonces, la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales no era nada más que un “club de amigos”, un espacio informal donde los Gobernadores Regionales

se reunían para intercambiar ideas o hablar de los proyectos de su región. Sin embargo, no se llegaban a acuerdos que se tradujeran en acciones para el beneficio de la comunidad, perdiendo así una oportunidad valiosa. Se contaba con una organización, pero no se sentaba las bases para su formalización. Fue al ocupar el cargo de secretario técnico de la entidad, cuando me percaté de estas falencias.

La comunicación entre los Gobiernos Regionales y el Poder Ejecutivo, a través de sus Ministerios, era improductiva. Existían muchos proyectos trabados por mínimos detalles administrativos que tenían largo tiempo en espera. El problema era que ninguna de las partes sabía lo que ocurría porque no existía un flujo efectivo de comunicación. Por este motivo, como representante de la ANGR me reuní con funcionarios del Poder Ejecutivo para analizar el problema, y allí fui cuando descubrí que mientras la organización no tuviera representatividad legal ante el Estado, no se podría lograr ningún objetivo.

Entonces se empieza a hacer un trabajo de coordinación en el Congreso de la República. Como representante de la ANGR conversé con los voceros de las bancadas, así como con el presidente del Congreso, que en ese momento era Luis Ibérico. Les expuse los problemas que se tenían de manera tal que pudieran entender la importancia de la formalización de la Asamblea a la que pertenecía. Se diólogo con Marisol Pérez Tello, Mauricio Mulder, Víctor Andrés García Belaúnde sobre la importancia de fortalecer un estamento que definitivamente que resistiría un amplio peso en el desarrollo nacional del país y que cuyo reconocimiento iba a fortalecer el accionar como entidad en respaldo a sus regiones, a sus gobernadores.

Fue así como en coordinación con la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de ministros (PCM), se empezó a conversar y trabajar conjuntamente, por lo que el Congreso de la República (2016) aprobó de la Ley N.º 30482, ley que modifica la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, que permitió el reconocimiento a la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales como órgano representativo de los Gobiernos Regionales. En ese momento, Verónica Mendoza era la presidenta de la Comisión de Descentralización del Congreso y se contó con su apoyo para lograr la representatividad de la organización con el fin de asegurar un diálogo fluido entre las regiones y los otros estamentos de gobierno.

Además, se logró desarrollar una serie de reuniones interesantes con las agencias de cooperación extranjeras. Se lograron capacitaciones y se forjó un mayor interés por parte de la empresa privada con respecto a las regiones porque ya teníamos una organización que representaba, lo cual nos daba más solidez. Ya no éramos entes aislados sino una entidad oficial que integraba y que podía aclarar cualquier duda que tuvieran las empresas privadas o las mismas entidades del Estado. Así, la ANGR pasó a tener participación en diversas comisiones ejecutivas que se formaron. Yo participé como representante de los Gobiernos Regionales en comisiones del Ministerio de la Mujer, de Educación, de Producción, de Comercio Exterior y Turismo y de Indecopi. Todo eso gracias al reconocimiento oficial de la ANGR.

Cabe resaltar que todo esto no se hubiera logrado sin el apoyo de la Alta Dirección, en este caso, del presidente de la ANGR y de la Junta Directiva. Tal como lo menciona Canel, una de las principales dificultades que enfrenta un comunicador en las instituciones públicas es la burocracia y la infravaloración de la comunicación por parte

de los políticos. Sin embargo, gracias a mi formación comunicadora y mi experiencia en la Gestión Pública a lo largo de los años, pude lograr el posicionamiento de la comunicación como un proceso estratégico dentro de la organización. ¿Cómo se podía abordar la problemática que tienen las regiones si no era creando espacios efectivos de comunicación?

2.2.3. Organización de la I Cumbre de Descentralización

Los primeros meses del 2016, siendo director de la Oficina de Coordinación Lima del GORE Cusco, acompañé al Gobernador Regional a las reuniones que debía sostener con el Gobierno Nacional. En esas acciones pude notar que para que un gobernador pueda reunirse con un ministro o viceministro tenía que hacer entre 7 a 12 de viajes. Normalmente conversaban con funcionarios o directores de instituciones, pero existían problemas que dificultaban la relación. Por ejemplo, los funcionarios del Gobierno Nacional no tenían conocimiento específico sobre la necesidad de la región e incluso, muchos no conocían la locación donde se iba a desarrollar el proyecto. Es decir, existía un desconocimiento de las solicitudes que hacían los Gobernadores Regionales. Debido a ello, era más complicado que los funcionarios o directores pudieran estudiar, analizar y aprobar el presupuesto sobre un lugar que no conocían.

Fue en esos viajes que coincidimos en diversas instituciones con gobernadores de otras regiones, quienes tenían las mismas dificultades expuestas. Es por eso que se formó un grupo de gobernadores que quiso apoyar la candidatura del Gobernador de Cusco Edwin Licona. Finalmente, como relaté en líneas anteriores, ello se consolidó a finales de marzo de 2016 con la elección de Licona como presidente de la ANGR. El

primer objetivo en ese momento fue formalizar la ANGR, que se logró con la Ley N.º 30482, pero también, crear un espacio de encuentro entre Gobernadores Regionales y el Gobierno Nacional.

Yo tenía enfocada la preocupación sobre la interlocución entre los gobernadores y los estamentos oficiales del Estado, los ministerios. En ese año precisamente se desarrollaban las elecciones generales, La ANGR se mantuvo al margen de las tendencias políticas, pero se dialogó con los candidatos sobre la creación de un espacio de coordinación y todos manifestaron su interés.

A la elección de Pedro Pablo Kuczynski como presidente Constitucional, los representantes de la ANGR lo visitamos en su domicilio. Se le propuso realizar la I Cumbre de la Descentralización, el 24 de junio en la ciudad de Cusco, con la asistencia de todos los Gobernadores Regionales y alcaldes del Perú, lo que constituiría el punto de partida de lo que hoy es el GORE Ejecutivo.

En la reunión también estuvieron presentes los vicepresidentes Martín Vizcarra y Mercedes Araoz. Fue allí donde sellamos el lanzamiento de la Cumbre. Tuvimos alrededor de 12 días para organizarlo. Yo lideré dicho proyecto, apoyado principalmente por el Gobierno Regional de Cusco.

Figura 4

Reunión con el presidente electo Pedro Pablo Kuczynski, a fin de coordinar su presentación en la I Cumbre de Descentralización realizada en Cusco.



Nota. Archivo fotográfico personal

Se lanzó una nota de prensa para los medios de comunicación nacionales y locales a fin de captar la mayor atención posible. Se envió invitaciones a autoridades nacionales que asistieron como el presidente del Jurado Nacional de Elecciones, el presidente del Consejo Nacional de la Magistratura, el presidente de la Asociación de Municipalidades del Perú, así como a Gobernadores de otros países (México y Colombia), además de representantes de la Unión Europea, del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo.

En el evento participó el presidente electo Pedro Pablo Kuczynski, quien junto a su equipo y los gobernadores regionales pudo escuchar una serie de exposiciones interesantes: modelos de gestión en las regiones de Colombia, de México y la Unión Europea, lo cual sirvió para resaltar la importancia de contar con un espacio como el

GORE Ejecutivo. Fue así que, en Sacsayhuamán, se firman los documentos de compromiso para dar inicio al GORE Ejecutivo como una herramienta de diálogo y comunicación.

A continuación, detallaré las actividades que realicé para lograr la creación de este espacio de encuentro e intercambio, del cual fui uno de sus principales gestores gracias a mi experiencia como comunicador.

2.2.4 La creación de un espacio de comunicación y concertación: GORE

Ejecutivo

Con el compromiso del Gobierno Nacional, se pudo sentar las bases para la realización del proyecto que se estaba planificando. Con la ANGR dotada de personería jurídica, se dio inicio a la creación del GORE Ejecutivo, en el cual los Gobernadores Regionales y los ministros de Estado, así como sus equipos técnicos, podrían dialogar de manera bilateral, logrando fortalecer las relaciones de confianza con base en una comunicación fluida, que permitiera mejorar el conocimiento sobre los procesos y responsabilidades de cada entidad.

El primer GORE Ejecutivo se realizó en Lima el 1 y 2 de septiembre del 2016. Para participar, cada Gobierno Regional presentaba cinco temas de interés, correspondiente a cinco ministerios. Se coordinó con la Secretaría de Descentralización para tener una agenda previa que agilizara las reuniones. La mayoría de gobernadores optaba por sectores clave como transporte, salud, educación, agricultura, pero esto variaba según jurisdicción. Por ejemplo, en el tema de Relaciones Exteriores estaban Tumbes o Tacna por ser departamentos fronterizos, y también había ministerios que no

tenían temas, como el Ministerio de la Mujer, porque en ese momento no era tan prioritario para los gobernadores regionales como lo eran otros sectores.

La idea era dar inicio al GORE Ejecutivo con una ceremonia protocolar de inauguración. Todo ello era coordinado conmigo en calidad de secretario técnico de la ANGR, junto al equipo técnico de la Secretaría de Descentralización de la PCM. Luego de la parte protocolar, había uno o dos conferencias importantes a cargo de representantes de las entidades y de ahí se pasaba a las salas de reunión o también llamadas salas bilaterales.

Cada ministerio tenía asignada una sala de reunión. En cada sala se reunía el Gobernador, en un lado de la mesa, con sus cuatro principales técnicos en el tema a tratar, que eran usualmente los directores regionales y, en el otro lado de la mesa, se encontraba el ministro, los viceministros y los funcionarios del Ministerio. Como los temas se conocían con anticipación, ya se tenían avances con los contenidos. En la mesa también había un coordinador de la ANGR que cumplía el papel de facilitador a fin de lograr el cumplimiento de la agenda a tratar.

En la primera reunión de la jornada cada Gobernador estuvo con la duda de poder sentarse con los ministros, porque ya estaban acostumbrados a las reuniones postergadas o a ser atendidos por el equipo técnico. Sin embargo, el GORE Ejecutivo permitió que estos dos estamentos pudieran coordinar de la mejor manera, haciendo uso de una comunicación directa.

Cada reunión duraba un máximo de 25 minutos. En ese lapso, el Gobernador exponía el tema y el ministro brindaba la solución. Ello permitió darnos con la sorpresa de que la gran mayoría de los proyectos detenidos era por detalles mínimos. Algunos

proyectos no seguían su curso básicamente por detalles de interpretación, como que la ciudad donde se iba a desarrollar no se conocía. Tales problemas ínfimos habían ocasionado grandes consecuencias como frenar los proyectos, todo por no existir un adecuado entendimiento a causa de una mala comunicación entre organismos.

Aquella primera jornada, los Gobernadores pasaron de la expectativa de la reunión con un solo ministro al hecho de sostener reuniones con cinco o seis ministros en una mañana. En paralelo a la organización del GORE Ejecutivo, también participé como miembro del equipo técnico del Gobierno Regional de Cusco, por lo que pude notar la fluidez que se generaba con dichas reuniones. Todo eso permitió que en las 98 reuniones se pudiesen solucionar más de 400 obras o proyectos de desarrollo.

Definitivamente el GORE Ejecutivo, en ese momento, se convirtió en el modelo de diálogo destacable y que conllevó la atención incluso de una delegación de Kenia, África, para conocer cómo era su funcionamiento. Posteriormente, en los diferentes GORE Ejecutivo también se harían presentes diversas delegaciones extranjeras. La ANGR pasó de estar en una posición opinante para la prensa nacional a ocupar un lugar muy importante, incluso en los momentos de crisis política como lo vemos hasta hoy. El anterior encuentro informal se convirtió en un espacio con reconocimiento del gobierno, con su propia sede institucional, además de una serie de beneficios para un mejor desarrollo de la entidad. De esta manera, el GORE Ejecutivo completó su formación y otorgó a la ANGR la relevancia que posee actualmente.

Figura 5

Ejecución del II Gore Ejecutivo



Nota. Archivo fotográfico personal

Con respecto a la comunicación del GORE Ejecutivo, la ANGR solo se pronunciaba a través de su presidente del Consejo Directivo. Los comunicados y notas de prensa que se emitían eran elaboradas por el equipo de comunicaciones en coordinación directa conmigo. Además, al contar con la asistencia de los ministros al GORE Ejecutivo, se contaba con el apoyo del equipo de comunicaciones de la PCM, que también se ponía a disposición para las coordinaciones con los medios de prensa. Inclusive, gracias a la coordinación con la PCM, se colocaron en todas las sedes de los Gobierno Regionales unos stands donde se proyectaban videos, así como boletines informativos sobre la región que muchas veces no se conocían.

Los medios que cubrían los eventos del GORE Ejecutivo no solo pertenecían a Lima, sino que eran de todas las regiones del país, lo cual permitió difundir las novedades vinculadas a cada región. Asimismo, los Gobiernos Regionales contaban con sus propios equipos de prensa, por lo cual tenían un medio de difusión formal para la ciudadanía de su jurisdicción. De esta manera, se estableció una cadena de comunicación para la transmisión de mensajes a los principales públicos de interés.

El GORE Ejecutivo es uno de los eventos más difundidos a nivel nacional no solo a través de la prensa escrita, sino también por las radios y medios digitales. Muchas veces la información que se transmitía era replicada por los medios pequeños. Cuando yo realizaba los viajes a ciudades dentro de las regiones, me daba con la sorpresa de que los medios de esos lugares habían difundido las reuniones del GORE Ejecutivo, lo cual me permitía entender el valor de comunicar las acciones que realiza una organización. Lo que expuse en la parte teórica se veía reflejada en la práctica. Ello permitió que el máximo encuentro de interrelación a nivel regional-gobierno central sea conocido por todo el país.

2.2.5 Resultados alcanzados por el GORE Ejecutivo

El GORE Ejecutivo permitió posicionar a la ANGR como un actor clave en el país. Los Gobiernos Regionales ocupaban por fin el lugar que le correspondía, gracias a la creación de un espacio de comunicación y coordinación.

Como director de la Oficina de Coordinación Lima participé entre el 2016 y 2018 de nueve GORE Ejecutivo. Como secretario técnico de la ANGR participé de seis ediciones, siendo uno de los principales gestores de su creación.

A continuación, pasaré a detallar brevemente los resultados alcanzados en los GORE Ejecutivo en los que participé, especialmente como parte de la organización. El primer GORE Ejecutivo se realizó el 1 y 2 de septiembre del 2016 en Lima. Allí participaron los 25 gobernadores regionales, el presidente de la República, el alcalde de Lima y los 19 ministros de Estado. Se realizaron 98 reuniones, lo que tuvo como resultado 411 compromisos acordados. Es decir, casi el 90%, lo cual fue un éxito total.

En el segundo GORE Ejecutivo, también realizado en Lima los días 7 y 8 de noviembre del 2016, se desarrollaron 120 reuniones entre gobernadores y ministros, donde se logró el acuerdo de aproximadamente 400 compromisos, 100 de los cuales correspondieron al Ministerio de Salud. Conscientes de las limitaciones del primer GORE Ejecutivo, los gobernadores de la ANGR, liderados por su presidente Edwin Licona, buscaron la forma de optimizar las reuniones bilaterales para con los ministros y sus equipos técnicos.

Los días 9 y 10 de febrero del 2017 se desarrolló el tercer GORE Ejecutivo, compuesto por más de 140 reuniones bilaterales con 15 ministerios, en las cuales se arribaron aproximadamente a 400 compromisos. En este tercer GORE Ejecutivo el rol de la ANGR fue más allá del acompañamiento en la planificación e implementación del GORE Ejecutivo y tomó un papel activo en la formulación de las relatorías en las mesas instaladas para las reuniones bilaterales.

Así, a lo largo de ese periodo se continuaron realizando los GORE Ejecutivo, siempre buscando el perfeccionamiento en su ejecución, pues los primeros encuentros sirvieron como un ensayo. Las sedes de los GORE Ejecutivo empezaron a variar en cada edición con la finalidad de promover la descentralización, principal valor de la

organización. Así vemos que en el último GORE Ejecutivo (número 16) realizado el año pasado, se llevó a cabo en Trujillo, región de La Libertad.

Según los datos brindados en la Memoria de Gestión Anual 2016-2017 de la ANGR, a lo largo de los seis GORE Ejecutivo en los que participé como secretario técnico, se concretaron un total de 3183 compromisos, suscritos entre los Gobiernos Regionales y los Ministerios. Entre ellos se distinguen tanto acciones de culminación inmediata hasta acciones más complejas como elaboración de estudios técnicos o reuniones intersectoriales. De los más de tres mil compromisos suscritos en dichos encuentros, la mitad de ellos se vinculaban a temas administrativos, mientras que un 27% se remitía a problemas de carácter técnico, y un 22%, a temas de presupuesto.

Todos estos problemas existían, pero no se conocían. Y las reuniones del GORE Ejecutivo permitieron comunicarlas para, en primer lugar, conocerla, y, segundo, tomar acción y plantear soluciones, reduciendo el tiempo en la ejecución. Como comunicador y gestor público puedo ver en retrospectiva la poderosa herramienta que fue la comunicación en este aspecto. La única manera de abordar un problema de trabas burocráticas era comunicándolo y eso se logró con el GORE Ejecutivo.

En las seis ediciones que participé se presentaron un total de 493 proyectos con expediente. Estamos hablando de 26 mil 842 millones de soles. Aparte se presentaron 345 proyectos sin expediente cuyo costo estaba en 25 mil 969 millones de soles. Es decir, en los seis GORE Ejecutivo se presentaron un total de 838 proyectos por 52 mil 811 millones de soles. Jamás en la historia del Perú, una herramienta de diálogo y comunicación como el GORE Ejecutivo logró tan exitoso intercambio de preocupaciones y necesidades.

Asimismo, en dichos GORE Ejecutivo se logró eliminar una gran cantidad de dificultades que limitaban la gestión del gobierno regional, muchos de ellos alrededor de proyectos que implicaban decisiones en más de un ministerio. Se mejoraron los procesos y trámites para viabilizar las transferencias ministeriales a las regiones, donde las reasignaciones presupuestales serían bajo la responsabilidad de los gobiernos regionales. Es decir, cuando los alcaldes provinciales o distritales solicitaban presupuesto, el dinero era canalizado a través del gobierno regional.

La interacción de los funcionarios de Lima con los funcionarios de provincia permitió la actualización de conocimientos sobre el sistema administrativo, ya que en provincia era más complicado capacitarse en esos temas. Por este motivo, ha habido muchos aportes para mejorar gradualmente la normatividad nacional y regional en favor de la óptima ejecución de la inversión pública. Asimismo, también han mejorado notablemente los niveles de coordinación intersectorial e intergubernamental, que se requiere para la planificación alineada y armónica a niveles territoriales.

El último GORE Ejecutivo en el que participé en calidad de director de Coordinación Lima fue el noveno, realizado el 17 y 18 de diciembre del 2018. Dicho encuentro fue algo inusual porque participaron los gobernadores salientes con los entrantes, el cual se caracterizó por el intercambio de información, a fin de que las nuevas autoridades conocieran sobre la relevancia de esta poderosa herramienta.

En estos seis GORE Ejecutivo, la región que sacó más provecho fue la región San Martín con 55 reuniones, seguida de Lima (capital) con 48 reuniones. En tercer lugar, se ubicó la región Cusco con 44 reuniones. Y la región con menos reuniones fue el Callao con 12 reuniones en 6 GORE Ejecutivo, es decir, solo veía a 2 ministros por reunión.

El sector más solicitado en todo el período fue el de Educación, que abarcaba el 30% de las reuniones. Otro sector fue el de Vivienda y Construcción, Transportes y Comunicaciones, y el que menos convocatoria tuvo fue el MIDIS.

Cabe añadir que luego de las cinco primeras ediciones del GORE Ejecutivo, se llevó a cabo una evaluación en la cual participaron los 26 Gobernadores Regionales, 26 Coordinadores Territoriales y 18 Coordinadores Sectoriales, a través de la aplicación de cuestionarios diferenciados para cada uno de los actores. El 88% de encuestados consideró que los espacios de los GORE Ejecutivo eran útiles y que los principales resultados que se obtuvieron fueron: 1) asistencia técnica, 2) destrabe de inversiones y 3) aumento de presupuesto de inversiones. Adicionalmente, como resultado de los GORE Ejecutivo, las autoridades sub nacionales redujeron en 50% los viajes a la capital, lo cual representó un ahorro de 828 mil soles al año.

Sin duda, el logro fundamental dentro de mi gestión en la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales fue el poder hacer realidad el GORE Ejecutivo. Dicha herramienta de comunicación y cooperación permitió mejorar la interrelación entre los distintos niveles de gobierno, logrando una gestión pública moderna. Tal modelo de comunicación intergubernamental posicionó a los Gobiernos Regionales como actores claves en la sociedad, lo cual dio a conocer su importancia en la comunidad, a través de la ejecución de distintos proyectos que tantas veces habían sido postergados.

2.3 Referencias de jefes y supervisores durante la experiencia laboral

Nombres y apellidos	Puesto y/o cargo	Periodo	Teléfono	Correo Electrónico
Edwin Licona Licona	Ex Gobernador Regional del Cusco	2015 - 2018	935005963	winlicona@gmail.com
Ronald Rocha	Ex Gerente General del Gobierno Regional del Cusco	2017- 2018	974213800	roncoca0703@hotmail.com
Tong Federico Hurtado	Ex Gerente General del Atención al Asegurado - EsSalud	2019- 2000	999097057	tong.federico@gmail.com
Carlos Lozada Contreras	Ex Gerente General del Atención al Asegurado - EsSalud	2021 - 2022	964536559	clozada.cel@gmail.com
Rubén Cano Mendoza	Ex jefe de la Oficina de Relaciones Institucionales – EsSalud	2019	987800518	rcm@canomcgregor.com

CAPÍTULO III

DISCUSIÓN

El presente trabajo permite afirmar que la comunicación organizacional, tanto interna como externa es muy importante para la organización. En el caso de mis labores realizadas como Jefe de la oficina de coordinación Lima del GORE Cusco y como secretario técnico de la ANGR, mis comunicaciones junto con las de mi gobernador regional, tuvieron un efecto estratégico en la gestión del estado, pues dieron origen al mecanismo de coordinación GORE Ejecutivo, el mismo que permitió una coordinación más estrecha entre el nivel nacional (Ministerios) y el nivel regional, lo que se vio reflejado en la viabilidad para la ejecución de proyectos en beneficio de la población.

Los hallazgos encontrados son consistentes con lo mencionado por Pineda (2020), quien manifiesta que “la comunicación organizacional tomó otros significados, promovidos desde el Enfoque Humano y Sistémico, que hoy la convierten en un facilitadora y promotora de la gestión y la competitividad en la organización” (p. 9).

La estrategia de comunicación realizada por la ANGR de invitar inicialmente a los candidatos y posteriormente de visitar al presidente electo fue un impulso importante a la gestión, lo que coincide con lo dicho por Quero (2018), quien señala que “tanto en el ámbito interno como externo, se ha de buscar maximizar la eficiencia de las inversiones en los instrumentos de comunicación, para alcanzar con éxito una comunicación coherente e integrada” (p. 130). Así mismo, Quero (2018) indica que “el diseño de la estrategia de comunicación requiere rigurosidad en su planificación” (p. 140).

Para Feess (2019), la planificación “es un proceso sistemático de análisis de situaciones complejas con el objeto de establecer un trayecto entre un requerimiento actual y una solución futura” (p. 11). Esto se relaciona con el planeamiento realizado por mi equipo de trabajo, con el cual logramos abordar la problemática existente y optimizar los mecanismos de comunicación de los niveles de gobierno a través del GORE Ejecutivo.

No obstante, los resultados y el éxito de este mecanismo, el mismo que ya lleva realizadas 17 ediciones, es posible que la falta de interés político no permita continuar con el éxito alcanzado hasta la fecha, desvirtuando los objetivos para lo que fue creado.

Considero por lo expuesto que, la creación del GORE Ejecutivo es un éxito importante en la gestión de coordinación entre los niveles de gobierno, que debe seguir mejorando y perdurar en el tiempo, por su gran importancia para la tan ansiada descentralización del país.

La disponibilidad de tiempo y la obtención de información actualizada, fueron las limitaciones que se me presentaron durante el desarrollo del trabajo de suficiencia profesional, debido a que actualmente me encuentro laborando en otra entidad pública, sin embargo, todas fueron superadas.

CONCLUSIONES

La experiencia adquirida en materia de Comunicación Institucional durante el periodo que me desempeñe en el cargo de director de la Oficina de Coordinación Lima en el Gobierno Regional del Cusco y como Asesor y Secretario Técnico en la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales, me permitió poner en práctica la teoría aprendida en la universidad y me ha permitido desarrollar las siguientes competencias profesionales:

Liderazgo y toma de decisiones: Al asumir funciones en ambos cargos, tuve la responsabilidad de la elaboración, implementación y liderazgo del plan de comunicación de ambas entidades (GORE Cusco y la ANGR), por lo que se tuvieron que tomar decisiones durante su aplicación a fin de establecer de manera idónea la estrategia de comunicación a nivel nacional.

Autonomía y adaptabilidad: Específicamente, en un escenario de gran incertidumbre con relación al proceso de comunicación entre los gobiernos regionales y el gobierno nacional, se tuvo que asumir una faceta de adaptabilidad al planificar estrategias de comunicación para posicionar la labor del GORE Cusco y de la ANGR en modalidad remota y presencial, así como realizar ajustes y mejoras durante el proceso de implementación, porque la situación de incertidumbre ameritaba acciones rápidas, siempre pensando en el beneficio del público objetivo.

Planificación y organización: La planificación ha sido un factor importante para poder aplicar la estrategia de comunicación de manera óptima y eficaz, haciendo uso de los recursos y bienes de la institución con responsabilidad y transparencia; además de

gestionar adecuadamente los tiempos y plazos previstos en coordinación con el personal que se tenía cargo.

El Análisis y criterio: Se elevó la capacidad profesional para analizar con criterio los antecedentes e información recibida para poder elaborar los mensajes de comunicación para todo tipo de contenido o material de comunicación, siempre priorizando un lenguaje sencillo, amigable y positivo.

Asimismo, la formación académica recibida durante los años de estudio en la universidad y la oportunidad de complementar mis conocimientos durante las prácticas profesionales, han sido muy importantes porque me han permitido superar las exigencias laborales en el puestos y cargos de responsabilidad.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial
- Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (2017). *Memoria de gestión anual 2016-2017*.
- Berceruelo, B. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid: Estudio de Comunicación.
- Canel, M. J. (2019). *La Comunicación de la Administración Pública: para gobernar con la sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Canel, M. (2016). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Editorial Tecnos
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colecciones de Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Cobarro, P. D. H. S. (2018). Branded content y entertainment: un impulso para las organizaciones. *Revista de la SEECI*, (45), 43-54.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6360638>

Congreso de la Republica (2016). *Ley 30482. Ley que modifica la Ley 27867, Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales del 06 de julio del 2016*. Disponible en: https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/ExpVirPal/Normas_Legales/30483-LEY.pdf

Contreras Delgado, Omar Eduardo, y Garibay Rendón, Nadia Gabriela. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. Epub 01 de diciembre de 2020. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>

Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la Comunicación Interna*. Barcelona: Editorial UOC.

Dávalos, A. (ed.) (2014). *Comunicación Política 3D*. Quito: Asociación Latinoamericana de Consultores Políticas.

Delle, F. (28-30 de julio de 2010). *La relación entre la comunicación gubernamental y el apoyo social hacia el accionar del gobierno. Fundamentos para la construcción de un modelo explicativo. V Congreso Latinoamericano de Ciencia Política. Asociación Latinoamericana de Ciencia Política*. Buenos Aires, pp. 5-6. Disponible en: <https://cdsa.aacademica.org/000-036/250.pdf>

De Moragas, M. (2011). *Interpretar la comunicación. Estudios sobre medios en América y Europa*. Barcelona: Gedisa

Díaz-Chuquipiondo, R. (2021). Teoría de la comunicación corporativa. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, ISSN-e 2550-682X, Vol. 6, Nº. 3, 2021, págs. 2393-2416 Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926838>

Echavarría, N. J. R. (2019). La comunicación política: un estudio multidisciplinar desde las ciencias sociales. *Correspondencias & análisis*, (10), 10. Obtenido de la web: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7212083>

Elizalde, L. y Riorda, M. (Eds.). (2013). *Comunicación Gubernamental 360*. Buenos Aires: La Crujía.

Fajardo, G. y Nivia, A. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional. Ejes de la comunicación. Guía de conceptos y saberes*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Feess, S. (2019). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones. Una contribución de la Oficina Regional Andina*. Lima: Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo.

Fernández, S. (2013). *Cómo gestionar la Comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Bogotá: Ediciones de la U.

Fernández Collado, C. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Graverán, D., Sánchez, M., y Portuondo, J. (2019). El proceso de comunicación externa del Centro Nacional de Biopreparados en las redes sociales Facebook y Twitter. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 30(2), e1311. Epub 01 de junio de 2019. Recuperado en 06 de mayo de 2023, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132019000200002&lng=es&tlng=es

Gobierno Regional del Cusco (2016). *Memoria Anual 2015* [Archivo PDF]. https://transparencia.regioncusco.gob.pe/transparencia/planeamiento_organizacion/Informacion_Adicional_PO/MEMORIA%20ANUAL%202015.pdf

Hernández, H., Sánchez, V., y Estupiñán, A. (2019). Comunicación gubernamental responsable en situaciones de crisis: el caso de Frida Sofía. *Perspectivas de la comunicación*, 12(2), 127-153. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-48672019000200127>

Hinojosa, J., Ayup, J., y Cogco, A. (2020). Imagen corporativa y satisfacción laboral en potenciales empleados del sector bancario. *Investigación administrativa*, 49(125), 12504. Epub 11 de septiembre de 2020. <https://doi.org/10.35426/iav49n125.04>

Izurieta, R. (2009). *La comunicación política en la era del entretenimiento. Un estudio de la comunicación y las relaciones públicas para gobiernos. En R. Izurieta et al. (comp.), Estrategias de comunicación para gobiernos* (pp. 187-260). Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

López, G. (2017). Comunicación política y discursos sobre el poder. *El profesional de la información*, v. 26, n. 4, pp. 573-578. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.01>

Mercier, A. (coord.) (2012). *La comunicación política*. Buenos Aires: Ediciones La Crujía.

Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y*

Negocios, 7(1), 9-25. Obtenido de la web:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7828548>

Presidencia del Consejo de Ministros (2019). *GORE Ejecutivo. Una ruta hacia la articulación* [Archivo PDF]. http://www.descentralizacion.gob.pe/wp-content/uploads/2019/05/Documento_GORE_FINAL.pdf

Quero, M. (2018). *La comunicación cultural*.
<https://rodin.uca.es/bitstream/handle/10498/22194/Periferica%20Internacional%202018%204911%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Resolución Ministerial N° 197-2017-PRODUCE del 4 de mayo del 2017.
Disponibles en: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/conforman-consejo-directivo-del-proyecto-mejoramiento-de-lo-resolucion-ministerial-n-197-2017-produce-1516755-1>

Romero-Rodríguez, L. M., y Rivera-Rongel, D. (2019). *La comunicación en el escenario digital*. Obtenido de la web:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59184985/Capitulo_3_PEARSON20190509-68159-vc2jfv-libre.pdf?1557395277=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDe_lo_audiovisual_a_lo_transmedia_Comet.pdf&Expires=1683281937&Signature=Be46fz25GJB11Dx85cXr51vz-cDoVZzd4hZIVUG~vv9rvqvS-TEmnYE5vpXEZeWwZhhVBz9SfsZzZuQTdlmhSVF7FcPIpP7BiGzjnLOOgS2P8DbRI3-UGtvnArSubSuzLojGZLQNVkpmKvaz7kgB1KV0bXWt2EmRGBuP8Qdbg3g8MtTrDsRnaYUG-r4Lltp5EDJGtlzV9Axn5xrbdpeZJGe5dlka0Y6K400vcNIBSRFGao85LkWGMNizaUB19R

k7indGSg3d1TOGYExtwEryzn~qSTHGuEpkwwOQntmx1MeIC4S4MzkrK~Cb6JtGHdar
Fb8vxqS5IA5P60rcM7iGVQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Tejedor, I. S. C. (2019). *La comunicación y las empresas* (CEAC). Editex.

ANEXOS

Anexo N° 1

Reunión con la Segunda vicepresidente Mercedes Aráoz



Reunión de coordinación con la Segunda vicepresidente y Congresista de la República Mercedes Aráoz con el fin de exponerle sobre la problemática de los gobiernos regionales.

Anexo N.º 2

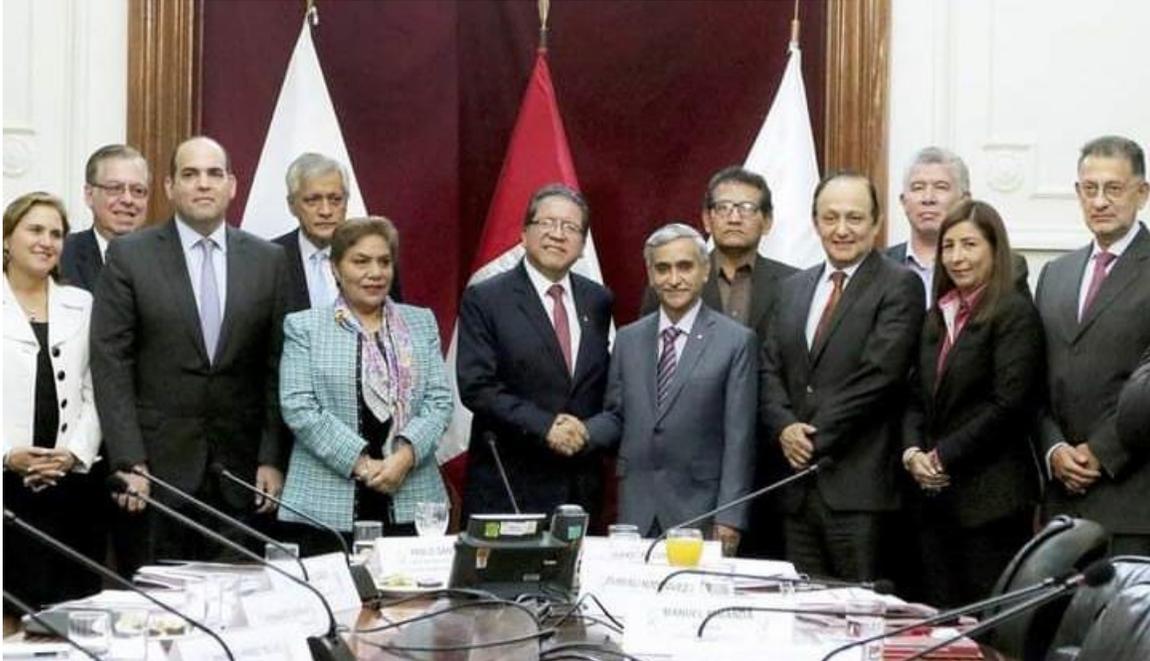
Reunión con el primer ministro Fernando Zavala



Encuentro con el primer ministro Fernando Zavala, a fin de expresarle la necesidad de establecer mecanismos de coordinación entre los Gobiernos Regionales y el Gobierno Central.

Anexo N.º 3

Reunión con autoridades del país



Reunión de coordinación con el primer ministro, el presidente del Poder Judicial, el Fiscal de la Nación, el Defensor del Pueblo y Congresistas de la República a fin de expresarles la importancia de la formalización de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales como entidad representativa de los Gobiernos Regionales.

Anexo N.º 4

Recibimiento a delegación de Kenia



Como secretario técnico de la ANGR, estuve a cargo del recibimiento de la delegación de Kenia a fin de darles a conocer nuestro caso de éxito con el GORE Ejecutivo como espacio de coordinación y comunicación entre entidades públicas.

Anexo N.º 5

Aparición en medios de comunicación



Entrevista brindada a JNE Noticias en el 2018, en mi calidad de Exsecretario Técnico de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales.

Anexo N.º 6



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"
"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

CONSTANCIA DE TRABAJO N.º 397 -2022

El Subgerente de Gestión de Personal de la Gerencia de Administración de Personal de la Gerencia Central de Gestión de las Personas que suscribe,

CERTIFICA:



Que, el Señor **BELLIDO YUTA LUIS ALBERTO**, presta servicios en la Institución desde el 21 de enero del 2019 hasta la actualidad, bajo el Decreto Legislativo N.º 728 "Ley de Productividad y Competitividad Laboral", desempeñando actualmente el cargo de Asesor II de la Gerencia Central de Atención al Asegurado del Seguro Social de Salud (EsSalud).

Se expide el presente, para los fines que estime conveniente.

Lima, 14 SEP. 2022



SANDRA ESTHER MOSTO OQUENDO
Sub Gerente de Gestión de Personal
Gerencia de Administración de Personal - GCGP
ES SALUD

Constancia de trabajo en el cargo de Asesor II de la Gerencia Central de Atención al Asegurado EsSalud del 14 de setiembre de 2022

Anexo N.º 7

Cuadro de referencias del personal de jefes y supervisores de la experiencia laboral.

Nombres y apellidos	Puesto y/o cargo	Periodo	Correo Electrónico
Edwin Licona Licona	Ex Gobernador Regional del Cusco	2015 - 2018	winlicona@gmail.com
Ronald Rocha	Ex Gerente General del Gobierno Regional del Cusco	2017- 2018	roncoca0703@hotmail.com
Tong Federico Hurtado	Ex Gerente General del Atención al Asegurado - EsSalud	2019- 2000	tong.federico@gmail.com
Carlos Lozada Contreras	Ex Gerente General del Atención al Asegurado - EsSalud	2021 - 2022	clozada.cel@gmail.com
Rubén Cano Mendoza	Ex jefe de la Oficina de Relaciones Institucionales – EsSalud	2019	rcm@canomcgregor.com