UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA

CON ÉNFASIS EN MANEJO DE CRISIS

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

ORGANIZAR LA OFICINA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL SERVICIO NACIONAL DE FRONTERAS PARA EL 2025

Por

EVELY A. PERALTA CONCEPCIÓN

8-772-14

Directora del Proyecto: Dra. Ana Edilma Pérez-R

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER

EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA CON ÉNFASIS EN MANEJO DE CRISIS

PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

2026

Hoja de Aprobación

(página para firma del tribunal examinador)

Dedicatoria

Agradezco a Dios, que me dio vida para desarrollar este proyecto que un día anhelé, el cual nos ha permitido adquirir nuevos conocimientos en la rama de la comunicación, que sin duda se pondrán en práctica en nuestra vida profesional.

Para la familia Rojas Peralta, quienes han sido nuestro mayor soporte, a ellos gracias por la paciencia en los momentos que no estuve presente en el hogar ni en sus vidas, por cumplir con este compromiso que también será de beneficio para ellos.

A mis padres, Evelia Concepción y Secundino Peralta, por ese apoyo incondicional que toda mi vida me han brindado, creyendo en mis capacidades y siendo esa columna y ejemplo de trabajo, amor y dedicación, pilares importantes para lograr éxitos en la vida.

Evely A. Peralta C.

Agradecimiento

Al Servicio Nacional de Fronteras, institución donde se realizó este Proyecto, estudio, análisis y donde se aplicará próximamente esta intervención que mejorará la comunicación interna de esta entidad insignia de la seguridad en nuestro país, Panamá.

En especial, con gran respeto y agradecimiento a la Doctora Ana Edilma Pérez, quien ha tenido la paciencia, empatía, vocación de enseñar, dedicación y empuje para que se lograra este objetivo.

Igualmente, a la exdirectora de Comunicación Estratégica del Servicio Nacional de Fronteras, Dra. Vanessa Calviño, por ser ese soporte especial a mi vida, enseñarme, darme la oportunidad de crecer profesionalmente y desarrollar capacidades en la comunicación.

Índice General

Hoja de aprobación 2

Dedicatoria 3

Agradecimiento 4

Índice general 5

Resumen 8

Summary 9

Índice de Tablas 10

Índice de Figuras 11

Índice de Abreviaturas 12

Introducción 13

Capítulo I: ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO 15

Aspectos generales del proyecto 15

Generalidades del proyecto 15

Antecedentes del problema 16

Planteamiento del problema 20

Formulación del problema del proyecto 24

Pegunta del proyecto 24

Objetivo del Proyecto 24

Objetivo General 25

Objetivo Específico 25

Delimitación del Proyecto 26

Justificación e importancia 26

Proyecto de Intervención 27

Impacto del proyecto de intervención 29

Limitaciones 30

Capítulo II: DIAGNÓSTICO 31

Antecedentes históricos 31

Antecedentes Investigativos 32

Antecedentes históricos 33

Marco Contextual 35

Referencias Conceptuales 35

Marco Conceptual 36

Beneficiarios del proyecto 36

Responsables 37

Marco Legal 39

Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO 40

Tipo de Estudio 40

Descripción del Escenario 41

Descripción de los Sujetos 41

Población 41

Muestra 41

Datos del Perfil del Encuestado 42

Técnicas para Análisis 42

Capítulo IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 42

Análisis de Encuesta 43

Capítulo V PROPUESTA 53

Conclusiones 73

Recomendaciones 74

Referencias Bibliográficas 76

Anexos 78

Resumen

Se realizó un estudio con el propósito de conocer el estado de la comunicación interna dentro del Servicio Nacional de Fronteras, aplicando una encuesta a 60 personas, que representan todo el talento humano de la institución, dividido entre personal juramentado (uniformado) y personal civil (no uniformado). Esta muestra significativa se calculó con base en el total de sus miembros, quienes fueron seleccionados aleatoriamente y entrevistados cara a cara en sus áreas de trabajo, ubicadas en diversas provincias del país. Se constató una falta de conocimiento general sobre noticias, campañas y acciones relevantes dentro de la institución, debido al uso de canales inadecuados para difundir los proyectos y programas que se llevan a cabo para el bienestar de todos sus miembros, sus familias y, por ende, la población a la que sirven. Palabras clave: Bienestar, Comunicación interna, Información, Talento humano, Senafront.

Líneas de investigación: Relaciones públicas, imagen y organización de eventos, una de las líneas presentadas por la Universidad de Panamá en el programa del Vicerrectorado de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Comunicación Social.

Palabras clave: Bienestar, Comunicación Interna, Información, Bienestar, Senafront.

Línea de Investigación: Relaciones Públicas, Imagen y Organización de Eventos.

Summary

A study was carried out with the purpose of knowing the state of internal communication within the National Border Service, applying the survey tool to 60 people, all parts of the human talent that exists there and broken down between sworn personnel (uniformed) and personal civilian (non-uniformed). This significant sample was calculated based on the total of its members, who were chosen randomly and interviewed face to face in their work areas, which are located in various provinces of the country. Resulting in a lack of general knowledge of relevant news, campaigns and actions within the institution, due to the use of inappropriate channels to disseminate the projects and programs that are carried out for the well-being of all its members, their families and therefore the population they serve.

Keywords: Well-being, Internal Communication, Information, Well-being, Senafront.

Research lines: Regarding Public Relations, Image and Event Organization, they are one of the lines presented by the University of Panama in the program of the Vice-Rector's Office for Research and Postgraduate Studies of the Faculty of Social Communication.

Índice de Tablas

Tabla 1 *Falencias comunicacionales* 18

Tabla 2 *Cronograma de actividades del Proyecto de Intervención* 28

Tabla 3 *Antecedentes Históricos de la Comunicación Interna* 33

Tabla 4 *Acciones a realizar en la Oficina de Comunicación Interna* 38

Tabla 5 *Cronograma de actividades a lo interno del Senafront* 56

Tabla 6 *Costo aproximado del Proyecto de Intervención para el SNF* 58

Tabla 7 *Costo de la elaboración del Proyecto de Intervención* 59

Índice de Figuras

Figura 1 *Árbol de problema* 22

Figura 2 *Árbol de objetivos* 23

Figura 3 *Personal de Senafront* 37

Figura 4 *FODA* 39

Figura 5 *A qué grupo pertenece* 44

Figura 6 *Nivel de Escolaridad* 45

Figura 7 *Años de Servicio* 46

Figura 8 *Considera que está bien informado por la institución* 47

Figura 9 *Porqué vía le llega la información* 48

Figura 10 *Conoce sobre lo que acontece en la institución* 49

Figura 11 *Le parece correcta la manera en que le llega la información* 50

Figura 12 *Considera que se deben incorporar otros canales para informar* 51

Figura 13 *Recomendación de otros canales comunicacionales* 52

Figura 14 *Qué canales recomienda* 52

Figura 15 *Logo de Campaña de Comunicación Interna del SNF* 63

Figura 16 *Afiche de la campaña de comunicación interna* 64

Figura 17 *Promoción y capacitación* 65

Figura 18 *Obsequio de campaña para el Talento Humano* 66

Figura 19 *Campaña Interna* 67

Figura 20 *Campaña Externa* 68

Figura 21 *Líneas de Tiempo* 69

Figura 22 *Compromiso de Estado* 71

Índice de abreviaturas

ADN Fronterizo: Representación de la conducta, valores, talento y entrega de los que componen la institución.

BRIPE: Brigada de Panamá Este (Chepo).

BRIGAR: Brigada Caribe (Guna Yala).

BRIOCC: Brigada Occidental (Chiriquí).

BRIFFEE: Brigada de Fuerzas Especiales.

BRO: Brigada Oriental (Darién).

SNF: Servicio Nacional de Fronteras.

TIEMPO DE SERVICIO: Años laborales de los que pertenecen a la entidad.

ZIMBRA: Correo institucional.

UNIFORMADO: Talento humano que es juramentado y lleva uniforme policial**.**

FRONTERIZO: Nombre con el que la población reconoce a los del SNF.

DIRECTIVA: Documento interno y legal que se utiliza para gestionar acciones administrativas de creaciones de departamentos, oficinas, logos y escarapelas, entre otros cambios a lo interno de la institución.

Introducción

Para comenzar, la comunicación interna dentro de una institución policial constituye un pilar fundamental para asegurar su efectividad y eficiencia operativa. En este contexto, la comunicación interna se convierte en un instrumento estratégico que asegura la alineación de todos los miembros hacia objetivos comunes y fortalece la cohesión organizativa.

Por otra parte, es crucial para mantener la eficacia operativa y el bienestar del personal. A través de una gestión efectiva de la comunicación interna, la cual puede significativamente mejorar la capacidad de respuesta y la calidad del servicio ofrecido a la comunidad.

Es así que, este proyecto de intervención se enfoca en organizar, mejorar y mantener los procedimientos y canales adecuados para una comunicación interna efectiva en el Servicio Nacional de Fronteras, a través de la oficina de Comunicación Interna, la cual implementará junto a otras direcciones y departamentos cambios significativos en la forma en que se comunica con todos sus miembros.

Por lo tanto, este proyecto de intervención está distribuido en 4 capítulos de estudio y análisis, como lo es el I capítulo titulado Aspectos Generales del Proyecto de Intervención, se describe los antecedentes del problema, su planteamiento, pregunta del proyecto, objetivos generales y específicos, como también la delimitación y justificación.

En cuanto al II capítulo, el cual se basa exclusivamente en el diagnóstico del problema, detallando los antecedentes teóricos del proyecto, el marco contextual, conceptual, lugar del proyecto, los beneficiarios, responsables y el marco legal.

A su vez en capítulo III, se presenta el Marco Metodológico, el cual explica el diseño de intervención, el tipo de proyecto, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de

recolección de datos, la validez del instrumento, validez del contenido de los ítems y el análisis estadístico de las bases del perfil de mercados.

Como último capítulo, se presenta el IV, se plasma la Resultado y Discusión, en el cual se detallan el análisis de resultados de la validación y en el Capítulo V la Propuesta, ejemplo de campaña de comunicación interna, conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y anexos.

Capítulo I: Aspectos Generales del Proyecto

Generalidades del Proyecto de Intervención

Debido a que el proyecto de intervención se basa en la identificación de las debilidades existentes en el manejo de la comunicación interna del Servicio Nacional de Fronteras, siendo esta de gran importancia dentro del engranaje de una institución o empresa.

Teniendo en cuenta que, con este proyecto buscamos detectar, reconocer, analizar y desarrollar soluciones para que los canales de comunicación interna del Servicio Nacional de Fronteras mejoren, sea efectivo, para que sea de beneficio y bienestar para todos miembros de la institución en mención.

Asimismo, la comunicación interna no solo abarca la transmisión de información, sino que contribuye a la difusión de políticas, procedimientos, y cambios organizativos. Por lo que, mantener al talento humano informado sobre estos aspectos contribuye a una mayor cohesión y sentido de pertenencia dentro de la institución.

Se puede mencionar que antes de la Pandemia los canales de comunicación interna dentro del Senafront se ejecutaban a través de murales, revistas, información digital y vídeos en áreas comunes, los cuales permitían que el personal estuviera al tanto de las noticias internas, campañas, capacitaciones y eventos próximos, pero luego que el virus afectó al mundo entero, la comunicación dio un giro y se reforzó la comunicación externa, la cual va dirigida a la población que los sigue a través de las redes sociales como: Instagram, Facebook, X, Tik Tok y YouTube, a través de mensajes preventivos, enfocados en la empatía, solidaridad y la labor policial que realizaban las unidades bajo las circunstancias de la crisis de salud que afectaba al mundo entero y que día a día se llevaba vidas humanas, incluyendo la de los fronterizos.

En vista de que, la pandemia dio un giro al mundo entero, Vega (2024), realizó un estudio investigativo a través de la Universidad César Vallejo sobre la formación policial postpandemia centrándose en analizar cómo la comunicación a través de la utilización de la tecnología había influenciado en la capacitación policial, considerando aspectos éticos, justicia, integridad y derechos humanos.

Por otro lado, los efectos de no reforzar la comunicación interna, la cual va dirigida al cliente principal o recurso, quien es el talento humano; ha contribuido negativamente en desinformación, desconocimiento y sentimiento de desvalorización por parte de los miembros de la institución, al no estar al día sobre las campañas comunicacionales, actividades, capacitaciones, noticias publicadas del accionar policivo diario, el cual no solo realza la labor abnegada que realizan los fronterizos por el bienestar de las poblaciones del país, sino que es una fuente de conocimiento y de apreciación de la labor que realizan día a día, los hombres y mujeres que forman parte de esta institución.

Antecedentes del problema

El Servicio Nacional de Fronteras, también llamado Senafront (acrónimo del Servicio Nacional de Fronteras), es una rama de la Fuerza Pública Panameña, responsable de llevar a cabo las operaciones terrestres a nivel nacional. Su función principal es la de resguardar las fronteras terrestres y fluviales panameñas. Sobre el Senafront, es una institución policial especializada que es legalmente constituida mediante el Decreto Ley No. 8 del 20 de agosto de 2008. En la actualidad, esta institución cuenta con un pie de fuerza de aproximadamente 5,000 hombres y mujeres uniformados más el personal civil o no uniformado.

Además, está adscrito al Ministerio de Seguridad Pública, que es dirigido por el Órgano Ejecutivo. Esta institución se encarga de custodiar y mantener el control efectivo de las fronteras

de Panamá con Colombia y las fronteras de Panamá con Costa Rica, naturalmente por los medios terrestres y fluviales, con el fin de prevenir y detener a grupos narcoguerrilleros, bandas delincuenciales y grupos humanos no autorizados que crucen las fronteras hacia territorio panameño y fuera de este.

Su existencia se debió a la nula presencia de las autoridades panameñas en sus fronteras con Colombia y Costa Rica en la década de los 90 y con el enfoque de los gobiernos de turno hacia temas de mayor relevancia del estado panameño.

Cabe señalar que, al descuidarse las fronteras de Panamá, las organizaciones paramilitares y narcoguerrilleras como las FARC dieron los primeros ataques a puestos policiales panameños de la frontera entre Panamá y Colombia, en la provincia de Darién, así como también su introducción en los pueblos darienitas, lo que obligó al estado tomar acción y crear el Servicio Especial de Fronteras en el año 1993, la Unidad Táctica de Reconocimiento y Combate en el año 1997, el "DARKUN" en el año 2000 y la Dirección Nacional de Fronteras en 2005 y por ultimo lo que es hoy, Servicio Nacional de Fronteras.

Considerando que, debido a las características de las organizaciones policiales, las cuales tienen una estructura única unidireccional, en donde la comunicación interna es vertical y pocas veces descendente, dando como resultado que la información no se distribuya y llegue a todos sus miembros de la misma manera y con la misma intención dentro de la institución. A causa de esto se han llevado a cabo estudios con el fin de mejorar la comunicación en las instituciones de carácter policial- militar.

Por lo que, se requiere la elaboración e incorporación de planes de comunicación estratégicamente planificados, los cuales deben ir direccionados a su principal recurso, su talento humano; reconociendo que el valor y fuerza competitiva institucional está en ese recurso que

mueve todo el desarrollo operativo y preventivo, alineado a los objetivos, misión y visión institucional.

Cabe señalar que, algo semejante ocurrió con los estudios que se han realizado en este tema, como el de Acosta (2023), en donde a través de la investigación sobre la comunicación interna y su relación con el clima organizacional en el Tribunal Superior Militar-Policial del Sur, Arequipa, 2021, pudo conocer más aspectos sobre las variables dentro de una entidad castrense, los flujos de comunicación, canales, barreras, herramientas de comunicación y la comunicación organizacional.

Así mismo, en la comunicación interna, la divulgación de la cultura organizacional basada en los valores y acompañada de las estrategias es fundamental, para obtener menos ausencias, llamados de atención, sanciones y renuncias; buscando así mejorar el clima laboral.

A continuación, se presenta la tabla 1, donde se muestran las falencias analizadas para que este proyecto de intervención pueda ser efectivo.

Tabla 1

Falencias Comunicacionales

Tema	Responsable
No existe una inducción para el nuevo talento humano que ingresa por primera vez a laborar, a quienes de primera mano deben dar a conocer la visión, misión, identidad, historia y en efecto los valores, así como también la génesis de la institución, la cual puede presentarse a través del documental elaborado en el 2022 por la dirección de comunicación estratégica.	Recursos humanos
No existe un manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis, las cuales no son recurrentes, pero que es de importancia estar preparada y alineada a protocolos para que el resultado sea lo menos invasivo a la imagen y reputación de la entidad	Comunicación Estratégica y Planificación Estratégica

y que repercuta en un mal clima laboral y en efecto a desinformación por parte de sus miembros.	
Falta de presupuesto en las partidas de la dirección de Comunicación Estratégica, lo que no permite desarrollar efectivamente las campañas y acciones para que sean comunicadas y aplicadas en beneficio de sus miembros.	Finanzas
No existe una medición de las acciones comunicacionales, las cuales permitirían medir de forma efectiva el clima y entorno laboral, el conocimiento de las acciones internas, la imagen y percepción por parte del personal hacia su institución entre otras.	Comunicación Estratégica y Recursos Humanos
La falta de elaboración de planes específicos para proyectos y situaciones relevantes a desarrollar y que sean de conocimiento y desarrolladas por todos los actores involucrados con el propósito que lleguen al público objetivo.	Comunicación Estratégica y Recursos Humanos

***Nota*.** Elaboración propia.

Por ende, es importante tener dentro de una institución una comunicación integral y robusta, que permita que cada dirección o departamento involucrado vele para que todos los miembros de la institución estén bien informados, lo que permitirá que exista sinergia entre los involucrados y que el objetivo se cumpla para obtener un mejor ambiente laboral, una identidad fortalecida y un talento humano que se beneficie de los eventos, capacitaciones y campañas que se desarrollen. Teniendo en cuenta esto, es por lo que es de relevancia organizar la oficina de Comunicación Interna del Servicio Nacional de Fronteras.

Planteamiento del problema

En primer lugar, las instituciones policiales presentan grandes desafíos en materia de comunicación externa e interna. Pero en este proyecto de Intervención nos enfocamos en el Servicio Nacional de Fronteras, el cual mantiene debilidades en materia de selección de temas relevantes, estrategias para comunicarlos de forma efectiva, su respectiva coordinación y distribución por los canales correctos, para que ese mensaje de valor sea eficaz en el que lo recibe, llámese el uniformado que no se encuentra en un lugar accesible a la tecnología.

Sin dejar de destacar que, los profesionales en telecomunicación existen dentro del engranaje, pero el mal manejo de recursos o el poco valor a la comunicación interna, no ha permitido que se utilicen correctamente los canales existentes, lo que implica poca claridad en los mensajes que se difunden y que no logran a su vez el objetivo trazado.

Es así que, esta falencia se debe en gran medida a las jerarquías estrictas, la forma desfasada en pensamientos militarles autoritarios y a veces pocos razonables entre el ser uniformado y ser un profesional de la comunicación. Por último, y en gran medida existe una resistencia a los cambios.

Es por lo que, se busca a través de este planteamiento, organizar y desarrollar soluciones que mejoren la comunicación interna en el Senafront, las cuales permitirán robustecer las capacidades al servicio a la comunidad y del talento humano, que es y será siempre su primer recurso y prioridad, reconociendo que, sin estabilidad, profesionalidad y valoración, no podrán brindar el 100 % a las poblaciones fronterizas.

Dado que, la institución es carente del entendimiento y responsabilidades por parte de las direcciones y en efecto las oficinas que deben solicitar o gestionar la comunicación de una determinada acción a realizar y que esta llegue por los canales adecuados y sea de carácter público

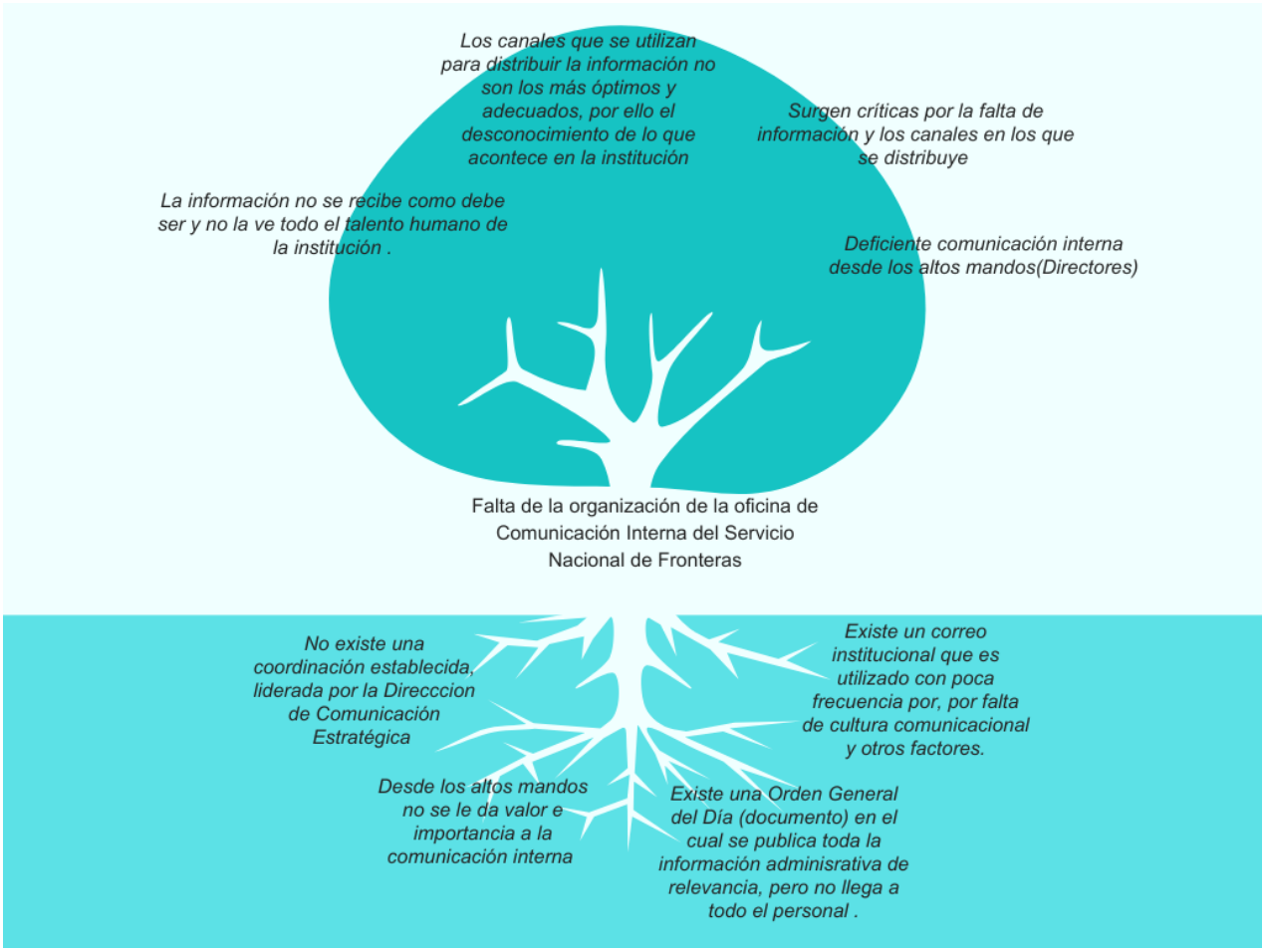
de sus miembros, es necesario presentar esta herramienta de planeación estratégica dentro de este proyecto de intervención, donde se busca visualizar las causas y efectos del problema de estudio, lo que permitirá identificar su génesis, solución y seguimiento.

A causa de esto, se debe intervenir en aspectos sobre la deficiencia existente en la comunicación interna del Servicio Nacional de Fronteras que dentro del mismo está analizar la importancia de la comunicación interna, así como capacitar el talento humano para llevar a cabo el proyecto de intervención sobre la Oficina de Comunicación Interna en el Servicio Nacional de Fronteras y finalmente optimizar el uso de las herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación interna del Servicio Nacional de Fronteras.

En relación con este punto, se elaboró la figura 1, que abarca las situaciones reflejadas en el Árbol de problemas y en donde se presentan las deficiencias existentes en la comunicación interna del Senafront.

Figura 1

Árbol de problemas

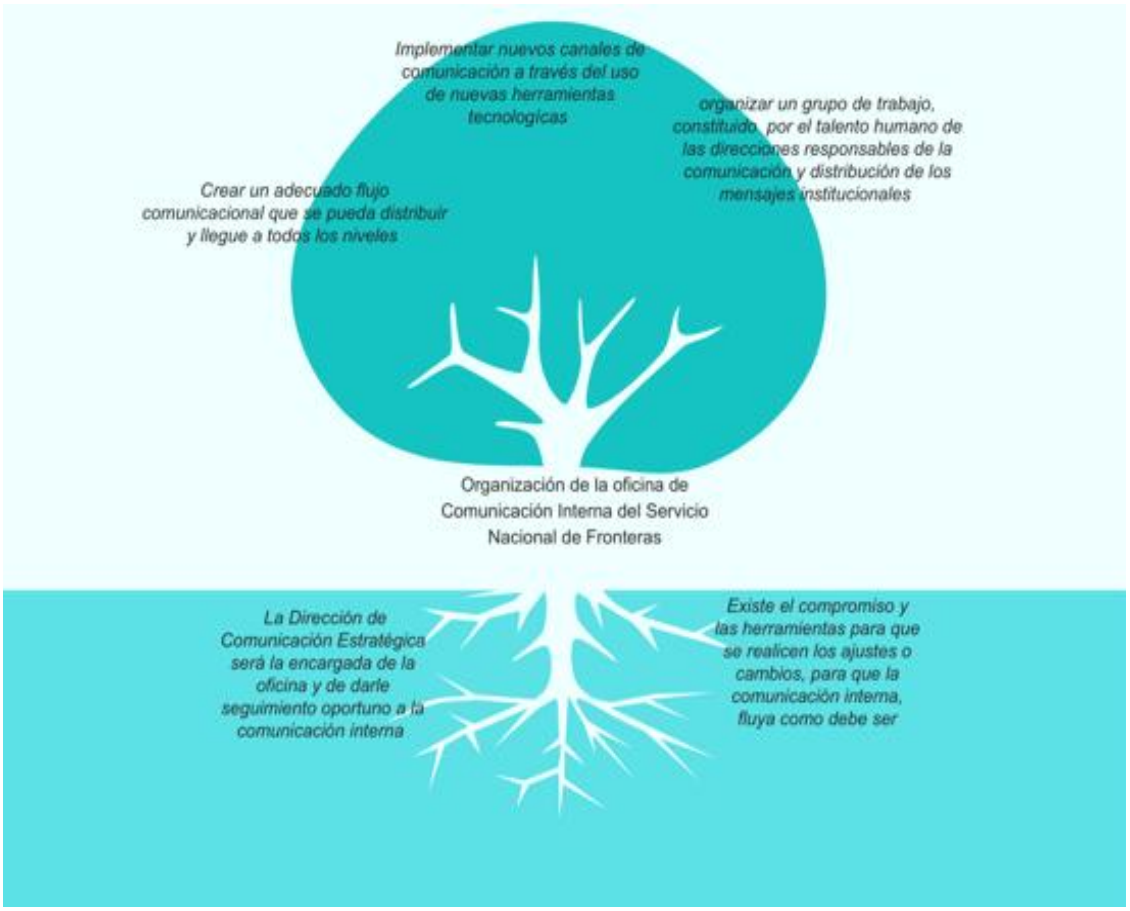


Nota. Elaboración propia

Además, se expone el árbol de objetivos, en el cual se busca intervenir con propuestas claves que contribuyan al desarrollo efectivo del proyecto. Por lo que lo representamos en la figura 2.

Figura 2

Árbol de objetivos



Nota. Elaboración propia

Formulación del problema del proyecto

En relación con la situación expuesta, se presenta la pregunta central de la propuesta de intervención, la cual es la siguiente

Pregunta del proyecto de intervención

¿De qué manera se puede mejorar la comunicación interna en el Servicio Nacional de Fronteras?

Objetivos del Proyecto

El objetivo de este proyecto se centra en organizar la Oficina de Comunicación Interna del Servicio Nacional de Fronteras. El cual permitirá que esté adscrita a la Dirección de Comunicación Estratégica, colaborando estrechamente con otras áreas para fomentar un ambiente de transparencia y confianza, ente el talento humano.

Es decir, este enfoque busca elevar la moral y mejorar el bienestar del fronterizo, el cual es esencial para optimizar la prestación de servicios en las áreas operativas y asignadas. En un entorno policial caracterizado por decisiones rápidas, precisas y bajo presión; una comunicación interna efectiva juega un papel crucial.

Es así que se manifestará la fluidez de la información entre diferentes niveles jerárquicos y unidades operativas, mejorando la colaboración y respuesta en situaciones críticas.

Algo semejante ocurre con el análisis de Mussa (2022), sobre las Comunicaciones internas y el desempeño organizacional en Zanzíbar Instituciones Públicas, mencionando que, las organizaciones necesitan diseñar y rediseñar los valores y actividades de la organización para implementar una correcta coordinación de las rutinas, trabajo y tareas en la organización.

En esa misma línea, este proyecto no solo beneficiará a los miembros de la institución, sino que también promete mejorar el servicio hacia las comunidades que están sus áreas operativas, fortaleciendo así la misión del Servicio Nacional de Fronteras en todo el país.

Dicho de otra manera, Andino-Jaramillo, R. A., & Palacios-Soledispa, D. L. (2023), resaltan la importancia de implementar estrategias de comunicación que mejoren el clima laboral, lo que permitirá potenciar la satisfacción y productividad del personal de una organización.

Objetivo General:

- Presentar una propuesta para organizar la Oficina de Comunicación Interna, como parte de la Dirección de Comunicación Estratégica del Servicio Nacional de Fronteras.

Objetivos Específicos:

- Demostrar la necesidad e importancia de organizar la oficina de comunicación estratégica del Servicio Nacional de Fronteras, adscrita a la dirección de Comunicación Estratégica.
- Examinar los datos estadísticos elaborados por la dirección de Comunicación Estratégica, junto a la dirección de Recursos Humanos para cubrir las necesidades del talento humano en materia de flujo de información de los agentes fronterizo (cursos, capacitaciones, eventos etc.).
- Estructurar la oficina de Comunicación Estratégica junto a las otras direcciones y departamentos con el fin de llevar a cabo las acciones comunicacionales que serán de beneficio para todo el talento humano del Servicio Nacional de Fronteras.

Delimitación del Proyecto

Uno de los principales problemas al intentar elaborar este proyecto de intervención para lograr la organización de la Oficina de Comunicación Interna, es sin duda el valor que se le da a la comunicación dentro de una institución policial, en este caso específico, del Servicio Nacional de Fronteras, la cual tiene muchas raíces, como lo son:

- La verticalidad de la comunicación, el mantener una información de carácter administrativo confidencial, cuando existen acciones de personal que deben ser conocidos por su personal.
- La falta de presupuesto debido al poco interés de reforzar la comunicación interna.
- La falta de organización y en su efecto de seguimiento a proyectos, programas y actividades que necesitan una divulgación efectiva a través de los canales correctos para que todos los miembros de la institución estén siempre informados.

A razón de esto, se elaboró el proyecto de Intervención ante la Dirección General de la institución en el 2024 y que se pueda aprobar la creación de la oficina de Comunicación Interna del Servicio Nacional de Fronteras.

Justificación e importancia

En primer lugar, la comunicación interna es un mecanismo fundamental para el éxito y eficacia de cualquier organización o entidad y en este proyecto de intervención, se basa en el manejo de esta comunicación en las instituciones policiales, permitiendo estas tener un buen funcionamiento, unión y un ambiente favorable que proporciona que todo su talento humano vaya en un mismo sentido de acuerdo a su misión, visión y estrategias establecidas, buscando así mejores resultados bajo los mismos objetivos.

Todas estas observaciones desde una óptica profesional, conociendo la génesis y comportamiento de las instituciones policiales a nivel de país y en los estudios consultados a nivel internacional, los cuales mantienen similitudes en las deficiencias a la hora de comunicar, debido a la preparación profesional y militar en algunos casos de las autoridades a cargo de las instituciones, quienes no ven a la comunicación como una ciencia, la cual conlleva estudios, proyectos y sustentación en cuanto al manejo de la misma.

A causa de esta problemática existente, se tiene a bien presentar el proyecto para así organizar la Oficina de Comunicación Interna del Servicio Nacional de Fronteras, la cual estará conformada por profesionales en diferentes especialidades que son parte de las direcciones y departamentos que, en definitiva, deben estar involucrados directa e indirectamente en este proyecto.

Es por lo que, se presenta la tabla 2, con un calendario desde la detección de la necesidad hasta la entrega del proyecto, reconociendo que han sido varios años, por motivos labores y personales.

Tabla 2

Cronograma de actividades del Proyecto de Intervención

Actividades							
Meses	10/24	11/24	11/24	1/25	2/25	3/25	5/26
Aprobación del proyecto y entrega de capítulos I y II							
Confección de Capítulo III							
Confección del Capítulo IV							
Ejecución del Plan							
Evaluación							
Entrega de Proyecto							

Nota. Elaboración propia

Impacto del proyecto de intervención

En general este proyecto de intervención tendrá un impacto y aporte significativo dentro de la estructura administrativa, organizacional y operativa del Servicio Nacional de Fronteras; reconociendo que cada comunicación que se realice a través de campañas y proyectos, no solo repercutirá a lo interno de la institución, sino que beneficiaría indirectamente en las familias de los uniformados y en la población a la que los fronterizos se deben.

Aportes. Este proyecto es pertinente al programa académico de la Facultad de Comunicación Social de la Universidad de Panamá y además será de bien en los siguientes aspectos:

Social. El bienestar del talento humano que conforman el Senafront repercute de manera directa en las poblaciones en donde esta institución mantiene su operatividad, ya que una persona que se sienta bien, conforme, con una moral alta y comprometida, brindará un mejor servicio al público, en este sentido en las comunidades fronterizas y que se ve reflejado en una buena atención a través del contacto directo que realizan cuando salen a sus recorridos preventivos y operativos.

Académico. Podrá ser de consulta directa en la base de proyectos de intervención de la Universidad de Panamá, así como también a través del navegador, para que aquella persona que desee obtener información similar o de ampliación, tendrá este documento de gran valor informativo.

Económico. Es relevante desarrollar este proyecto de intervención que permitirá organizar la Oficina de Comunicación Interna en el Senafront, la cual en sus proyectos tendrá la divulgación efectiva hacía la profesionalización constante del talento humano que la compone, lo que

permitirá nuevos conocimientos y mejores salarios. Además, se desarrollarán campañas internas sobre el manejo correcto de las finanzas.

Humanístico. Contribuirá para tener un referente en la manera de comunicar en una institución policial, lo que permite que pueda consultarse y extraer de manera positiva estrategias para ser utilizadas en organizaciones o instituciones con fines similares.

Limitaciones

La comunicación interna puede ser tan frágil y vulnerable, permitiéndose presentar distintas situaciones que puedan impedir su efectividad. Entre esas principales barreras se tienen las:

- Físicas: Mal uso de los canales y soportes técnicos.
- Sociológicas: Opiniones diversas de los líderes en temas comunicacionales.
- Culturales: Diferencias de mentalidad o razonamiento entre los que toman las decisiones a comunicar.
- Administrativas: Sistemas y procesos inadecuados en la institución.
- Lingüísticas: Desconocimiento de la comunicación policial.
- Psicológico: Trastornos personales y problemas de carácter o de ego, entre otras conductas que, no permiten una adecuada sinergia organizativa.

Así mismo es importante la utilización de elementos para una efectiva comunicación interna, los cuales pueden ser orales, escritos, digitales y que a su vez van acompañados de la implementación de propuestas y proyectos a desarrollar

Dicho de otra manera, este proyecto de intervención busca dejar una oficina de comunicación interna robusta, preparada y equipada para llevar a cabo las acciones comunicacionales pertinentes, que permitan mejorar el flujo de la información interna en el Senafront.

Capítulo II Diagnóstico

En relación con el diagnóstico, es este crucial y de gran valor en este proyecto de intervención, ya que permitirá conocer, detectar y mejorar lo concerniente al tema del proyecto, en este caso la comunicación interna del Senafront. Proporcionado una base sólida que facultará establecer estrategias claras y efectivas que fortalezcan la comunicación interna.

Antecedentes históricos

Puesto que, en definición la comunicación interna nace según estudios en el siglo XIX atribuyéndose su origen en el sector industrial, dado que la Revolución Industrial trajo consigo la aparición de muchas fábricas en diversos sectores del mundo, lo que trajo consigo que se debía buscar la manera de informar a los trabajadores sobre las normas y reglamentos para evitar accidentes y llevar además armonía en las funciones y responsabilidades de cada uno.

Por otra parte, no es hasta los años 80, cuando hubo un cambio en las comunicaciones de ese entonces, debido a la avanzada tercerización del trabajo en las empresas industriales. Lo que dio paso a incorporar el marketing en las comunicaciones, introduciendo los objetivos empresariales, estrategias de comunicación que eran evaluadas a través de sus resultados.

En cuanto a la llegada del intranet para los años 90, se da un giro sustancial en la comunicación, la transformación digital facilitó la manera de difundir los mensajes. Más aún en el siglo 20, con la llegada y puesta en práctica de las llamadas herramientas digitales que optimizaron los procesos en la comunicación interna ofreciendo plataformas que facilitaban la gestión comunicacional.

Antecedentes investigativos

Seguidamente, los antecedentes investigativos aportan información valiosa en materia de comunicación, permitiendo fundamentar el proyecto de intervención que se complementa con la información recaudada, la cual permitirá llevar a cabo este proyecto. Y es así que, a nivel internacional se ha escrito sobre este tema, destacando a la firma internacional Pizzolante (1976), quienes acotan que la comunicación interna o corporativa, define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con una visión global.

En este orden de ideas, "el trabajo hoy es básicamente comunicación. Los productos los hacen las máquinas y las personas trabajan y reciben información sobre lo que está pasando, ha pasado o pasará" agregó (Gan y Triginé 2012).

Hay que mencionar, además que, García Jiménez (1998), destaca que, la comunicación interna en la organización y gestión de calidad ha influido en dos hechos fundamentales, entendiéndose que el concepto de calidad debía extenderse al conjunto de la organización. A partir de esa iniciativa, las empresas occidentales comenzaron a cambiar la actitud en los años setenta respecto al significado del cliente interno y externo. Creándose como objetivo tener más clientes satisfechos al menor costo, es ahí donde la comunicación con los clientes comenzó a revelarse en

esta nueva óptica como una herramienta decisiva para mejorar las ventas y productividad de trabajadores.

Acerca de la historia evolutiva de la comunicación, es de relevancia conocer este aspecto que ha contribuido en todo el desarrollo de la humanidad, desarrollado en la tabla 3.

Tabla 3

Antecedentes históricos de la comunicación interna

Antigüedad	La comunicación interna se realizaba de manera oral y escrita, principalmente a través de mensajeros.	Mensajeros, tablillas de arcilla, papiros.
Edad Media	Uso de cartas manuscritas y mensajeros para la comunicación dentro de instituciones y organizaciones.	Cartas, mensajeros.
Revolución Industrial	Crecimiento de las empresas y necesidad de comunicación más efectiva. Se introducen los primeros boletines internos.	Boletines, memorandos, reuniones presenciales.
Siglo XX (Primera mitad)	Expansión de las grandes corporaciones. La comunicación interna se profesionaliza.	Teléfono, telegrama, boletines, memorandos.
Siglo XX (Segunda mitad)	Aparición de nuevas tecnologías como el fax y el correo electrónico. Se introducen políticas de comunicación interna formalizadas.	Fax, correo electrónico, intranets.

Finales del siglo XX	La globalización y el avance tecnológico cambian radicalmente la comunicación interna.	Internet, intranets, correo electrónico.
Siglo XXI (Primera década)	Consolidación de la comunicación digital y aparición de nuevas herramientas colaborativas.	Correo electrónico, intranets, videoconferencias, plataformas colaborativas SharePoint).
Década de 2010	Surge la comunicación móvil y las aplicaciones de mensajería instantánea.	Smartphones, aplicaciones de mensajería (WhatsApp) redes sociales corporativas.
Década de 2020	Comunicación interna se centra en la colaboración y la flexibilidad, con un fuerte enfoque en la cultura organizacional y el bienestar de los empleados.	Herramientas de colaboración Microsoft Teams, Zoom), aplicaciones móviles, plataformas de bienestar.

Nota. Extraído de internet, escrito 200 años de comunicación global del 17 de diciembre del 2022 https://education.cfr.org/learn/timeline/two-hundred-years-global-communications) .

Marco Contextual

El estudio está basado en los miembros del Servicio Nacional de Fronteras, institución que mantenía una población de aproximadamente de 5,000 unidades entre personal juramentado (uniformado), y personal no juramentado (civil,) para el año 2024, quienes laboran en las áreas fronterizas operativas en la provincia de Chiriquí (Brigada Occidental), lo que a su vez abarca una extensión de Bocas del Toro (Guabito) y Puerto Armuelles. En la Comarca de Guna Yala (Brigada Caribe), en el distrito de Chepo (Brigada de Panamá Este).

Se destaca además la provincia de Darién siendo esta la Brigada Oriental y primera base o edificación creada cuando se instituyó la institución y donde más concentración de fronterizos existe por su amplia geografía y comunidades de difícil acceso.

Adicional, existe una base central administrativa y operativa, denominada Comando General, ubicada en Summit, Gamboa y que alberga a juramentados y civiles, donde están los altos directivos de la institución y se realizan importantes acciones administrativas que permiten el buen funcionamiento financiero y operativo de la institución.

Marco Conceptual

A través de este documento, se busca dar a conocer la importancia de la comunicación interna dentro del Senafront y como la oficina permitirá que todos los colaboradores estén informados de las acciones que se realizan, enfocadas en noticias, procedimientos administrativos, talleres y capacitaciones de beneficio para el talento humano del Servicio Nacional de Fronteras y que coadyuvará a fortalecer la identidad institucional y su rendimiento operativo y administrativo.

Beneficiarios del proyecto

El Servicio Nacional de Fronteras está compuesto por aproximadamente 6,500 personas entre personal juramentado desde el rango de agente, cabo I, cabo II, sargento II, sargento I, subteniente, teniente, capitán, mayor, subcomisionado, comisionado, subdirector y director general, así como también del personal no juramentado compuesto por profesionales que laboran en diferentes especialidades administrativas; ellos son los beneficiarios directos y los indirectos serían la población en las áreas operativas. A continuación, la imagen que se presenta en la figura 3, donde se muestra al personal fronterizo.

Figura 3

Talento Humano



Nota. Extraído del internet, publicación de Mi Diario del día 7 de enero de 2026).https://www.midiario.com/policiales/senafront-lanza-operacion-escudo-de-acero-para-controlar-el-litoral-pacifico/

Responsables

El proyecto será responsabilidad directa de la Dirección de Comunicación Estratégica del Servicio Nacional de Fronteras en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Educación Integral y Doctrina, Dirección de Planificación y Desarrollo Estratégico, Dirección de Telemática, Dirección de Seguridad Ciudadana y las oficinas de Contra Inteligencia y Asuntos Internos. En relación a este tema, se presenta la tabla 3.

Tabla 4

Acciones a realizar en la oficina de Comunicación Interna

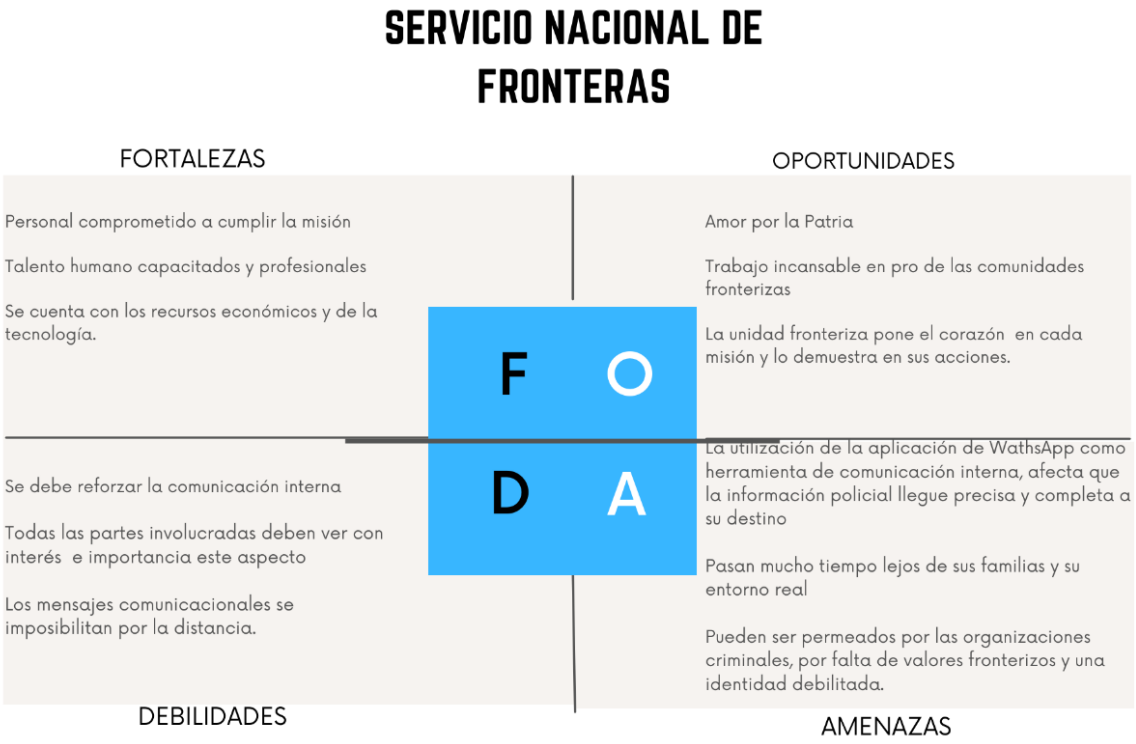
Involucrados	Cantidad	Cargo	Responsabilidad
Comunicación Estratégica	1	Coordinador del proyecto	Lidera toda la planificación y supervisa
Recursos Humanos	1	Analista del proyecto	Colabora con la coordinación del proyecto
Recursos Humanos	2	Asesores y capacitadores	Brindan información estadística sobre los temas de estudio y capacitan al personal
Contra Inteligencia	2	Asesores y capacitadores	Ofrecen información importante para desarrollar temas y capacitan
Asuntos Internos	1	Asesor	Colabora con las gestiones de análisis y capacitaciones
Comunicación Estratégica	1	Desarrollo de campaña	Elabora y diseña las campañas de comunicación
Personal de Telemática	1	Soporte Tecnológico	Colaborará con el equipo tecnológico en las capacitaciones y enviará los correos institucionales

***Nota*.** Elaboración propia

A continuación, se detalla figura 4, donde se explica la herramienta FODA basada en el análisis realizado en la comunicación interna del Servicio Nacional de Fronteras.

Figura 4

FODA



Nota. Elaboración propia

Marco Legal

Es importante destacar que, el Servicio Nacional de Fronteras (Senafront), fue creado en el Decreto Ley 8 de 20 de agosto de 2008, adscrita al Ministerio de Seguridad Pública y su reglamentación se ubica en el Decreto Ejecutivo 103 de 13 de mayo de 2009 (Donde abarca todo lo concerniente a la estructura organizativa y funcional de la institución).

Capítulo III Marco Metodológico

Diseño utilizado en el proyecto

Cabe señalar que este proyecto de intervención, se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de corte transversal, debido a que la información se recolectó en un tiempo exacto y sin manipulación.

En la encuesta aplicada para conocer el estado de conocimiento y percepción sobre la comunicación interna del Servicio Nacional de Fronteras, se utilizó principalmente preguntas cerradas dicotómicas y de selección múltiple por la operatividad constante del personal, es por lo que se utilizó preguntas fáciles de responder y comprender.

Tipo de estudio

El siguiente punto trata del tipo de estudio, que es de enfoque mixto, el cual combina métodos cuantitativos y cualitativos, de corte transversal, lo que ayuda a obtener una comprensión más completa sobre el estado de situación inicial. Este se aplicó en el año 2024, utilizándose la encuesta con un cuestionario con preguntas dicotómicas y cuestionario semiestructurado, buscando conocer y analizar la percepción u opinión de los encuestados sobre la comunicación interna.

En este sentido, se aplicaron nueve preguntas seleccionadas y estructuradas sobre la base de la estrategia del avance en embudo, partiendo de lo general a lo específico.

Hay que mencionar, además que se escogió este tipo de preguntas, porque el personal siempre está ocupado en sus tareas operativas y estás preguntas son más sencillas de responder y requieren menor tiempo, dado la distancia que se recorrió para aplicarlas. A su vez, se utilizó una fuente directa e indirecta también, porque se consultaron estudios y artículos sobre el tema del proyecto.

Descripción del escenario de la aplicación de la encuesta

Con respecto a la aplicación de la encuesta, esta fue de campo, dándose la movilización a dos áreas operativas del Senafront, la Brigada Oriental, provincia de Darién y Brigada Occidental en la provincia de Chiriquí. Para recolectar la información a través de la encuesta, se realizó de manera individual y aleatoria, en un ambiente de confianza.

Descripción de los sujetos que conforman el universo de estudio

El siguiente punto trata sobre el objeto de estudio, el cual está conformando por distintos públicos, integrados por: los miembros juramentados (uniformados) y no juramentados (civiles), compuestos por el personal que se encontraba laborando al momento de la aplicación del instrumento de la investigación.

Población

Acerca de la muestra, esta comprendía una población total de 5,000 personas desglosadas de la siguiente manera, personal juramentado 4,750 y personal no juramentado 250. Todos con características similares, los cuales son pertenecientes a la misma institución policial, que buscan estar informados de lo que suscita semanalmente en su entidad, ya que, dos veces a la semana generan un documento sobre acciones en diferentes temas que son de interés general.

Muestra

En cuanto a este elemento, es clave sea el proyecto que se realice, porque se va a reflejar el objeto de estudio, en este caso el problema situacional dentro del Servicio Nacional de Fronteras, que es la débil comunicación interna; por lo que en este proyecto la unidad de análisis para este estudio fue de 60 personas, de donde se considera que se obtendrá un 80 % de confiabilidad o confianza en las respuestas, con Z de tanto con e 0.005 y un universo (N) de 5,000.

El estudio aleatorio se ejecutó aplicándosele a 12 unidades por brigada, quienes fueron seleccionadas basándose en el listado de asistencia diario, segregando a los números impares.

Datos del perfil del encuestado

Sobre las personas entrevistadas todos miembros del Servicio Nacional de Fronteras, institución policial que tiene sus brigadas ubicadas en las zonas fronterizas limítrofes con Costa Rica y Colombia, además de las asignadas, como el distrito de Chepo y de Puerto Armuelles. Estas personas corresponden a miembros juramentados (uniformados) y no juramentados (civiles) que mantienen un tiempo laboral de 5 años y más de trabajar en la institución, quienes cuentan con diferentes niveles de estudio, que va desde secundaria, Licenciatura y Maestría.

Técnicas para análisis de datos

Con respecto al análisis descriptivo de datos, su visualización fue a través de gráficas circulares y porcentajes, que permiten ver de manera clara las respuestas dadas por los entrevistados, sobre el tema del proyecto de intervención.

Capítulo IV: Resultados y Discusión

Con respecto al resultado de la encuesta, se estima que la mayor parte del talento humano entrevistado desconoce o no le llega la información que se publica tres veces a la semana en la OGD, debido a que, esa información es difundida en un solo canal (correo electrónico) y a veces comparte por WhatsApp por algunas personas.

Por lo que se refiere a las nueve preguntas seleccionadas y aplicadas, estas fueron de lo general a lo específico, buscando conocer el conocimiento y opinión de los encuestados sobre el manejo de la comunicación interna del Servicio Nacional de Fronteras, se pudo observar que la muestra de 60 entrevistados participó activamente y se vieron optimistas en que sus respuestas

beneficiarían, la manera de comunicar dentro de la institución, lo que a su vez les traería a ellos también un bien común.

Análisis de los resultados

Cabe destacar que antes de aplicar la encuesta, esta fue validada por el Licenciado en Seguridad Nacional y Sistema Internacional Alberto Garay, miembro de la institución, a fin de garantizar la coyuntura y relación de las preguntas.

Se inicia por la figura 5, con la pregunta a qué grupo pertenecen los encuestados, donde se observa que el 92 % son juramentados y el 8 % no juramentados, debido a la naturaleza propia de la institución, siendo esta una entidad de seguridad pública.

Sin embargo, la coordinación entre las áreas operativas y administrativas contribuye al cumplimiento eficiente de los objetivos de la institución y al robustecimiento de sus funciones, por lo que, no indica una competencia entre ese importante talento humano que es un solo, Senafront.

Figura 5

Estatus de los funcionarios en el Senafront en cuenta a posición alcanzada



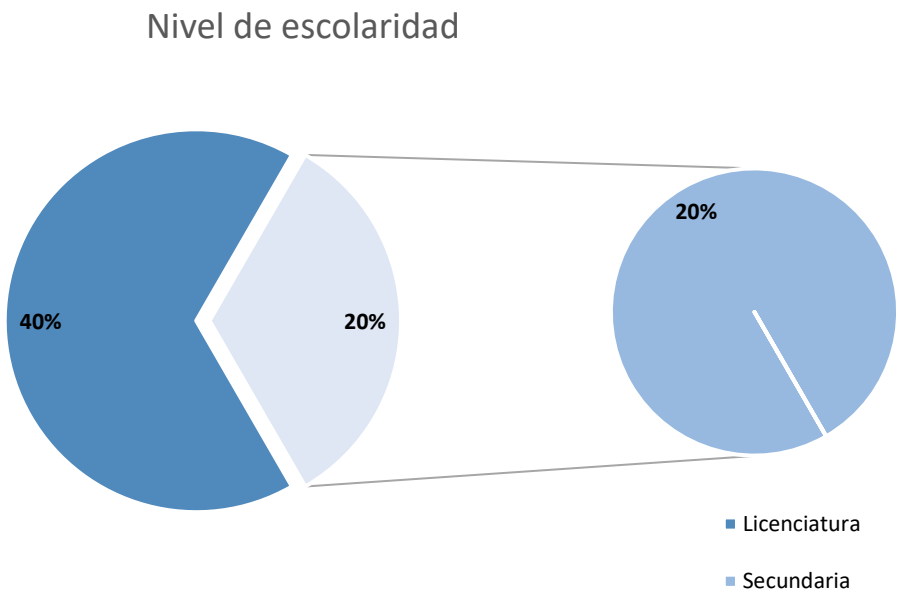
Nota: Elaboración propia

Seguidamente en la figura 6, un 40% a decidido profesionalizarse en Licenciaturas, un 20% en Maestrías y otro 20% en especialidades y otro 20 % se ha mantenido con los estudios que obtuvo desde que ingresó a la institución, un margen positivo que ha ido cambiando en la fuerza pública.

No obstante, aún se ve manifestado que algunos no han decidido prepararse, algo que puede estar asociado al factor económico, tiempo, demasiadas responsabilidades o poca motivación

Figura 6

Detalle sobre el nivel de estudio del talento humano de la institución



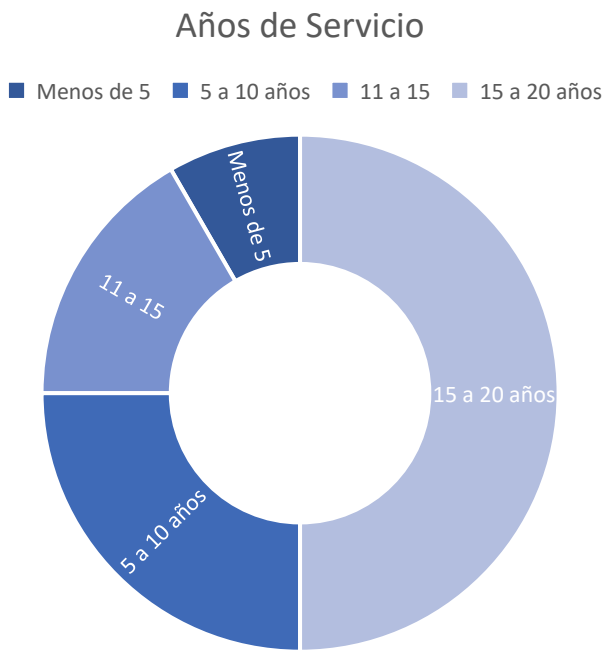
***Nota**:* Elaboración propia

Hay que mencionar que, en la figura 7, sobre el tiempo de servicio un 50 % de los participantes tienen más de 15 años de laborar en la institución, lo que indica que el resto 50% es nuevo, trasladado de otras entidades y puede desconocer el funcionamiento en temas de comunicación.

Aun así, puede existir talento humano desconectado de la importancia de la comunicación institucional a nivel externo y más aún interno, por lo que sus respuestas deben ser analizadas desde una óptica profesional y no de identidad institucional.

Figura 7

Años de servicio del talento humano de la institución



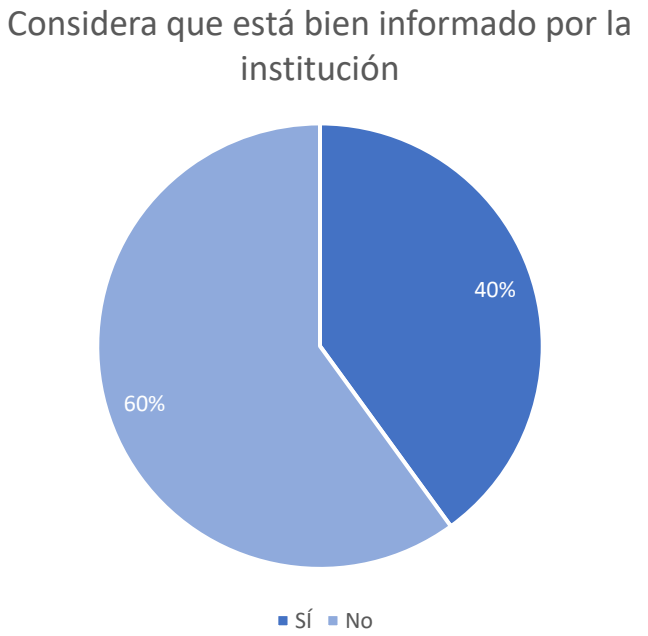
Nota. Elaboración propia

Otro rasgo es que, en las preguntas específicas dedicadas exclusivamente en conocer a detalle la respuesta especifica de la muestra, se puede concluir en la figura 8, que, el 60% de los encuestados no se sienten informados y el 40% sí.

Por otro lado, también debe haber un demandar o plasmar la necesidad de que se distribuya en todos los niveles y sitios operacionales.

Figura 8

Cómo se siente el personal sobre la manera en que se le informa



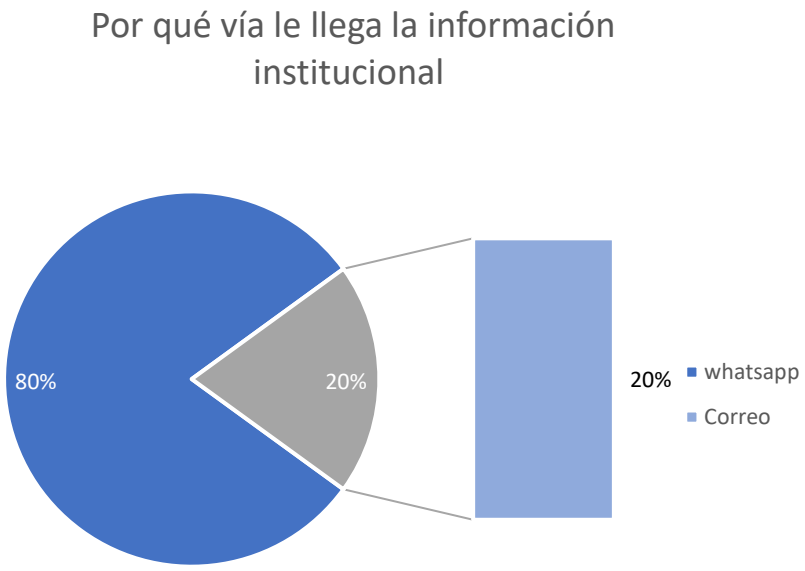
Nota. Elaboración propia

Considerando que, la respuesta a la figura 9, indica que, un 80% recibe de manera informal la información es a través de la aplicación celular denominada WhatsApp y un 20% por el correo institucional.

A pesar de eso, no todos tienen acceso, ya sea por falta de internet en el lugar inaccesible donde laboran o porque no todos están en una oficina con una computadora para revisar dicha información, dándose a conocer esta falencia administrativa.

Figura 9

Canales en que recibe la información institucional



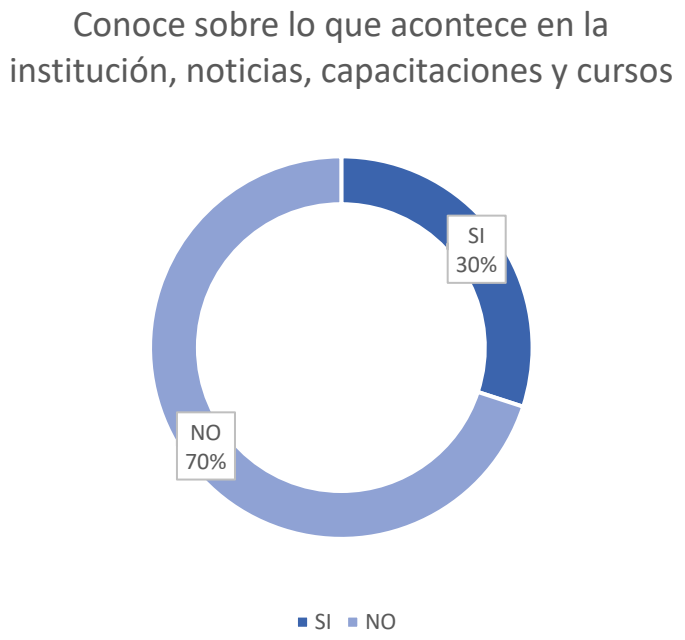
Nota: Elaboración propia

Todas estas relaciones como la figura 10, van en seguimiento de la anterior, ya que al preguntar si se conoce de las acciones que lleva a cabo la institución, el 70 % mencionó que no tiene conocimiento y el 30% mencionó que sí; lo que se destaca que en algunos casos la información es para el beneficio de ellos, lo que puede mejorar en ocasiones su calidad de vida y crecimiento profesional.

No obstante, esta respuesta deja un mensaje clave, se está comunicando cómo debe ser o se hace lo que se considera para cumplir una función y no para

Figura 10

Nivel de conocimiento sobre la información del personal que labora en Senafront



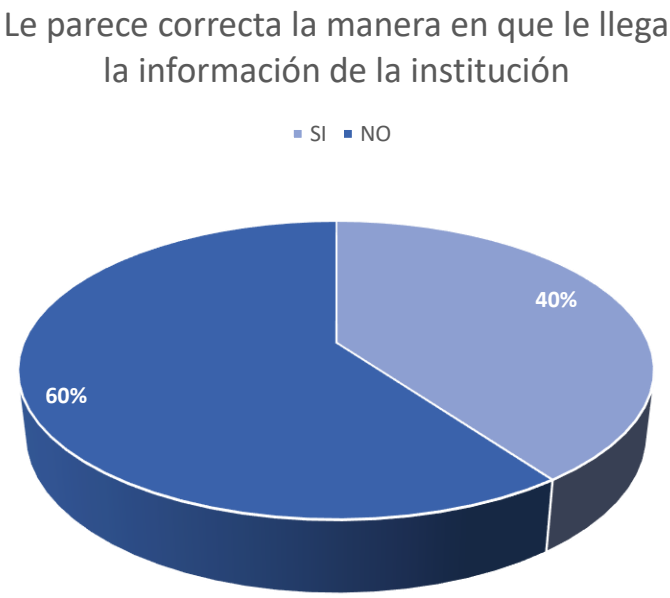
Nota. Elaboración propia

A esta figura le sigue la 11, con la pregunta, Qué si le parece correcta la forma en la que se envía la información, siendo el 60% de los encuestados los que afirmaron que no les gustaba, debido a que consideran que es exclusiva su distribución y un 40% menciono que sí, pero que todos no cuentan con las mismas herramientas tecnológicas para recibir dicha información.

A pesar de esta información, queda el claro indicador que no está fluyendo la comunicación y acciones operativas(tecnológicas) y administrativas deben cambiar.

Figura 11

Consideración del personal sobre la forma de comunicar internamente en la institución



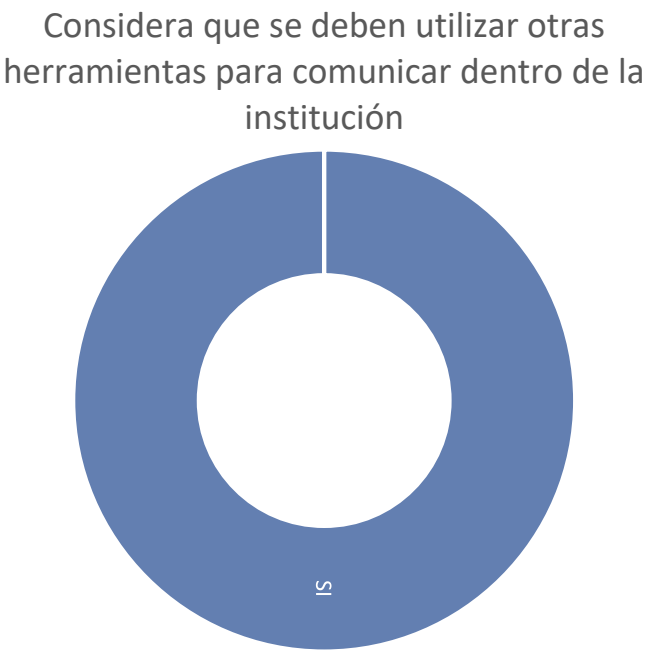
Nota. Elaboración propia

Así mismo se propuso como pregunta en la figura 12, la inclusión de nuevos canales de difusión a los que el 100% respondió que si les interesaba y recomendarían la incorporación de otras vías de comunicación interna.

Si bien, están algunas herramientas de comunicación, se puede mejor y optimizar, ya que el Senafront es una institución que cuenta con recursos económicos para este tipo de necesidad.

Figura 12

Percepción sobre el uso de otros canales comunicacionales



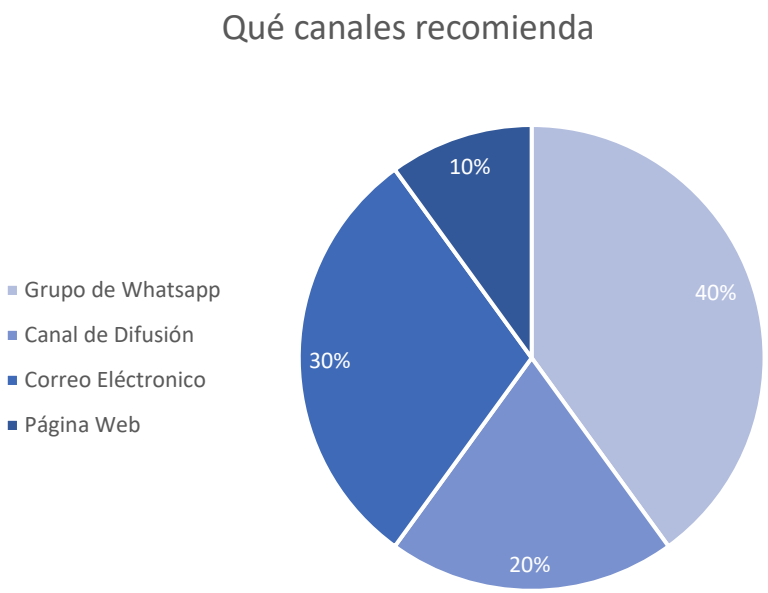
Nota. Elaboración propia

Considerando que, al ser un proyecto de intervención para organizar, crear y mejorar la comunicación interna de una entidad, es de relevancia tomar en cuenta las sugerencias de los encuestados, como es lo detallado en la figura 14. Un 40% de los encuestados mencionó como alternativa el uso del WathsApp, un 20% un canal de difusión, un 30% el correo electrónico y un 10% la página web.

A pesar de que, el talento humano menciona que es mejor utilizar el WathsApp como aplicación de uso masivo, sin costo y de fácil uso; como entidad de vanguardia, con herramientas tecnológicas y personal profesional en esta rama, no debiera utilizarse esa, sino que buscar opciones a través de otras experiencias policiales.

Figura 13

Alternativas viables para la utilización de otras herramientas de comunicación



Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO V PROPUESTA

Propuesta

En primera instancia, para organizar la oficina dentro del Servicio Nacional de Fronteras, es necesario hacer la nota de solicitud a la dirección general de la institución, vía subdirección general, con las consideraciones, objetivos y necesidades por la cual se desea organizar la Oficina de Comunicación Interna, desde la responsabilidad de la Dirección de Comunicación Estratégica, siendo este el ente rector, fiscalizador y coordinador con las demás direcciones y departamento que se involucrarán en este proceso.

Seguidamente del visto bueno, por parte de la autoridad máxima de la institución, se creará la solicitud a la oficina de Inspectoría General para que se ejecute el documento llamado directiva (informe de carácter interno donde se presenta la organización de la oficina y su protocolo a seguir).

Principales metas para organizar la Oficina de Comunicación Interna

- Identificar la necesidad de organizar la oficina de comunicación interna.
- Verificar estructura organizacional, orientada y asesorada por la dirección de Planificación Estratégica.
- Establecer misión, visión y alcance de la nueva oficina dentro de la estrategia institucional.
- Asegurar que la organización de la oficina responda con los cumplimientos legales y al fortalecimiento operativo de la institución.
- Enviar solicitud de aprobación al Ministerio de Seguridad, recordando que el Senafront es una institución adscrita a este ministerio.

Es importante destacar que organizar una oficina, dirección o departamento, no es un proceso arbitrario, sino que es regido por un marco legal y reglamentario específico,

fundamentado principalmente en el Decreto Ley 8 de 20 de agosto de 2008 (Crea el SENAFRONT como una institución policial especializada, adscrita al Ministerio de Gobierno y Justicia (ahora vinculado funcionalmente al Ministerio de Seguridad Pública) y su reglamentación, el Decreto Ejecutivo 103 de 13 de mayo de 2009 (Desarrolla la estructura organizativa y funcional de la institución. Este reglamento establece las direcciones nacionales, brigadas y departamentos necesarios para su funcionamiento.

Así mismo, se debe tener en cuenta otros aspectos legales como lo son el Decreto Ejecutivo 103 de 2009. Para el proceso de creación de una oficina se deben tomar los siguientes aspectos:

- Reestructuración Institucional: La estructura orgánica del SENAFRONT está definida en sus manuales de procedimientos y planes estratégicos. Cualquier nueva oficina requiere ser incluida en el organigrama funcional oficial, loque a menudo implica una resolución o decreto que apruebe dicha modificación.
- Facultad de la Dirección General: El director general de SENAFRONT, bajo la supervisión del Ministerio de Seguridad Pública, tiene la facultad de organizar la estructura interna para cumplir con las funciones de protección fronteriza, conforme al Decreto Ley 8 de 2008.
- Manuales de Procedimiento: Las nuevas oficinas deben ser incorporadas en el Manual de Procedimientos de Asesoría Legal, que plasma la metodología operativa y legal de cada dependencia dentro del marco jurídico panameño.
- Plantilla estandarizada para la creación o reestructuraciones de unidades organizativas en el Senafront, contenida en el MPA de la Diplade, versión 2.0, aprobado mediante

Resolución No.044 del 11 de junio del 2024. En dicho manual se desarrolla el procedimiento para estos casos.

- Los lineamientos del MEF-Organización del Estado para tales efectos, los cuales son considerados para el procedimiento correspondiente en la Dirección de Planificación de Estrategias (Diplade).
- Las disposiciones actuales del MEF, en cuanto a la creación o reestructuraciones de unidades existentes, basadas en el ODS 16 y en las normas presupuestarias de la Ley 494 de octubre del 2025.

No obstante, existe además la revisión de niveles estructurales. Las oficinas creadas se clasifican dentro de los niveles definidos en el organigrama oficial:

- Nivel Directivo (Direcciones Nacionales).
- Nivel Asesor (Ej. Asesoría Legal).
- Nivel Coordinador/Operativo (Brigadas y Batallones).

Estrategia de Involucramiento:

En lo concerniente al proyecto de intervención en el Servicio Nacional de Fronteras, se señala que se estuvo laborando en esa institución policial desde el año 2014 en la oficina de Relaciones Públicas, luego dirección de Comunicación Estratégica en el año 2016, donde se observó por más de una década la evolución de la forma de comunicar interno y externo, por ser esta una institución bastante joven; por lo que se decidió elegir el tema como proyecto, fundamentado la observación y la práctica comunicacional de la entidad, lo que permitirá ser un soporte en las estrategias administrativas y operativas que se desarrollen al ser aprobado la organización de la Oficina de Comunicación Interna.

En cuanto al objetivo de asegurar que las acciones se realicen de forma eficiente, organizada y basadas en los objetivos de la oficina de Comunicación Interna, es necesario realizar un cronograma de actividades que defina paso a paso las decisiones de carácter administrativo para asegurar que todo se realice de forma ordenada. Este cronograma tendrá las tareas a realizar y los espacios de tiempo de cada actividad.

Además, en la gestión del recurso humano, cada dirección y departamento tendrá sus funciones que serán coordinadas directamente con la dirección de comunicación estratégica, quien evaluará el contenido y recomendará la forma de comunicar o llevar a cabo la programación de actividades si fuese el caso, las cuales son plasmadas en la tabla 4, que a continuación se presenta.

Tabla 5

Cronograma de actividades dentro del Senafront

ACTIVIDADES	Mes 10-2023				Mes 11-2023				Mes 12-2023				Mes 2-204				Mes 4-2024				Mes 5-2026			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Etapa 1: Análisis de la Problemática																								
Detección del problema comunicacional																								
Reunión con el director de comunicación																								
Informe sobre el análisis comunicacional																								
Presentación a la dirección general y a los directores nacionales																								
Solicitud para realización del proyecto de intervención																								
Etapa 2: Estructuración del Proyecto																								

Elaboración del cronograma y presupuesto																							
Elaboración de la estructura capitular de la investigación																							
Etapa 3: Desarrollo de la investigación																							
Formulación del problema, objetivo general y específicos, tipo de investigación y otros																							
Formulación de justificación, línea de investigación y otros																							
Elaboración de marco conceptual e histórico																							
Elaboración de preguntas del cuestionario																							
Entrega de formulario de inscripción de protocolo de presentación del proyecto																							
Etapa 4: Implementación de Instrumento																							
Aplicación de encuestas																							
Etapa 5: Desarrollo Final																							
Validación de datos y Resultados																							
Recopilación de hallazgos (conclusiones y recomendaciones)																							
Formulación de propuesta																							
Finalización del trabajo de investigación																							

(resumen, corrección de estilo)																							
Entrega del Proyecto de Intervención																							

Nota. Elaboración propia

Habría que decir también que, el personal estará laborando en su tiempo de servicio, lo que no generará costos adicionales de viáticos y logística, pero en costo de equipos e insumos logísticos se tiene un aproximado de B/.24,091.05 para la ejecución efectiva de las campañas y capacitaciones, desglosados en la tabla 5, a continuación.

Tabla 5

Costo aproximado del proyecto para el Servicio Nacional de Fronteras

Rubro o necesidad	Cantidad	Costo unitario	Total
Computadora para diseño	2	1,500.00	3,000.00
Computadora para trabajo de oficina	2	750.00	1,500.00
Plotter	1	12,000	12,000.00
Impresora	1	450.00	450.00
Máquina de Serigrafía	1	700.00	700.00
Almuerzos	200	2.50	500.00
Estaciones de café y té	2	20.00	40.00
Botellas de agua	200	0.25	50.00
Libretas	1,000	0.75	750.00
Bolígrafos	1,000	0.50	500.00
Hojas	50	2.50	125.00
USB	500	2.50	1,250.00

Tazas	500	1.50	750.00
Mouse Pad	500	1.80	900.00
Total, con ITBMS			**24,091.05**

Nota.

Elaboración propia

A su vez, para llevar a cabo este proyecto de intervención se llevaron a cabo una inversión económica desde su inició hasta la finalización de entrega y sustentación del proyecto de intervención, presentado en la tabla 6.

Tabla 7

Costos de la elaboración del proyecto de intervención

Fase 1. Revisión, análisis y protocolo del proyecto			
	Descripción	costo unitario	costo total
	1 impresión	25.00	25.00
Otros	Gasto de Movilización y alimentación (transporte público) desde La Chorrera hacía el Domo universitario y campus.	15.00	75.00
TOTAL	CIENTO QUINCE BALBOAS		**115.00**

Fase 2. Diseño y aplicación de instrumentos, visitas de campo y entrevista			
OBSERVACION:		00.00	00.00
Todo el proceso de diseño e impresión de la encuesta, así como la movilización, alimentación y aplicación fue sufragado por el Servicio Nacional de Fronteras			
TOTAL	CERO BALBOAS		**00.00**

Fase 3. Análisis y organización de la información			
	Descripción	costo unitario	costo total
Otros	Servicio de Internet durante el tiempo de la investigación	30.00	60.00
	Servicio de Electricidad	10.00	40.00
TOTAL	CIEN BALBOAS		**100.00**

Fase 4. Revisión y presentación del proyecto de intervención			
	Descripción	costo unitario	costo total
Materiales	2 impresiones	36.00	72.00
	Anillados	4.50	13.50
	1 bloques de papel bond 81/2 x11	5.00	5.00
Otros	Especialista en español	1.00	90.00
	Movilización para la sustentación (combustible)	25.00	25.00
TOTAL	DOSCIENTO OCHENTA Y TRES BALBOAS		**205.00**

Fase 5. Presupuesto total del proyecto de intervención		
TOTAL	CUATROCIENTOS VEINTE BALBOAS	**B/.420.00**

Campaña para comunicación interna

Es importante destacar que, que la génesis de esta campaña no manches tu uniforme, fue una iniciativa de la oficina de contrainteligencia del Servicio Nacional de Fronteras, quienes se encargan de medir y dar seguimiento en el incremento de acciones ilícitas por parte de uniformados. Adicionándose a esta acción preventiva el departamento de Bienestar Laboral, quienes son los ejecutores primarios de llevar a cabo la ejecución de programas preventivos y por último el departamento de ética y disciplina, quienes ejecutan las sanciones estipuladas para cada falta cometida dentro de la institución.

De igual manera le correspondió a la dirección de Comunicación Estratégica, su desarrollo, coordinación y promulgación.

Sabiendo que los actos de corrupción, ilícitos y delictivos intentar día a día introducirse dentro de las instituciones policiales y en este caso del Senafront; fue de manera primordial actuar y señalar las consecuencias y sanciones que implican estas acciones negativas.

En el proceso de esta iniciativa, se desarrollaron los siguientes análisis y aspectos:

- Analizar la cantidad de casos que se han dado donde uniformados se han involucrados en delitos y faltas.
- Este resultado mostró una incidencia en casos de sobornos, peculado, pandillerismo y narcotráfico.

- Es por ello que se efectúo una línea de comunicación para prevenir y concientizar a los miembros uniformados de la institución.
- Se puso en conocimiento al Ministerio Público sobre la campaña que permitiría fomentar y reforzar valores institucionales.

Seguidamente se establecieron objetivos específicos a lograr a largo plazo:

- Fomentar las denuncias irregularidades a través del departamento de Contrainteligencia, con el apoyo del Depto. De Asuntos Internos e Inteligencia para la recepción de los casos.
- Buscar unir esfuerzos para que la campaña tenga el alcance esperado con los mensajes de prevención, a través de las capacitaciones por medio de los canales establecidos para denunciar alguna falta o delito.
- Utilizar plataformas digitales, escritas y orales para la difusión y recepción de información.

Asimismo, se crearon mensajes primarios y secundarios en los tiempos establecidos de la campaña, como lo fueron:

- No te involucres en actos de corrupción, ni ilícitos; porque las consecuencias pueden ser graves. La destitución, cárcel o hasta la muerte.
- Evita formar parte de las organizaciones del narcotráfico o bandas delincuenciales.
- Piensa en tu familia. No te dejes manipular por delincuentes que buscan manchar tu uniforme y así tu carrera profesional.
- Cuida tu moral, no aceptes propuestas que te inciten a caer en, lo ilícito. No seas parte de este flagelo.

- Tu familia es primero, dile no a la corrupción a cambio de dinero.
- Piénsalo antes, no ensucies tu integridad y la de los demás, no cometas actividades ilícitas, dentro y fuera de la institución.

No manches tu uniforme del Servicio Nacional de Fronteras, en la figura 14, representa el logo aprobado, confeccionado por la dirección de comunicación estratégica y utilizado en todos los artes e insumos de la campaña.

Figura 14

Logo de la campaña institucional



Nota. Elaborado y suministrado por la dirección de Comunicación Estrategica del Senafront

En la siguiente figura 15, se presenta el afiche o flyer como tambien se le denomina, se hizo un resumen de la campaña, dando a conocer la problemática actual en incidencias efectuadas por miembros de la institución

Figura 15

Afiche con detalles de la campaña



Nota. Elaborado y suministrada por la dirección de Comunicación Estrategica del Senafront

Dado que las áreas operacionales del Servicio Nacional de Fronteras son muy extensas y cubren ambas fronteras del país, se realizaron giras para dar a conocer la campaña y lograr el compromiso del talento humano, para que esta fuese efectiva, lo que se presenta en la figura 16.

Figura 16

Promoción y capacitación



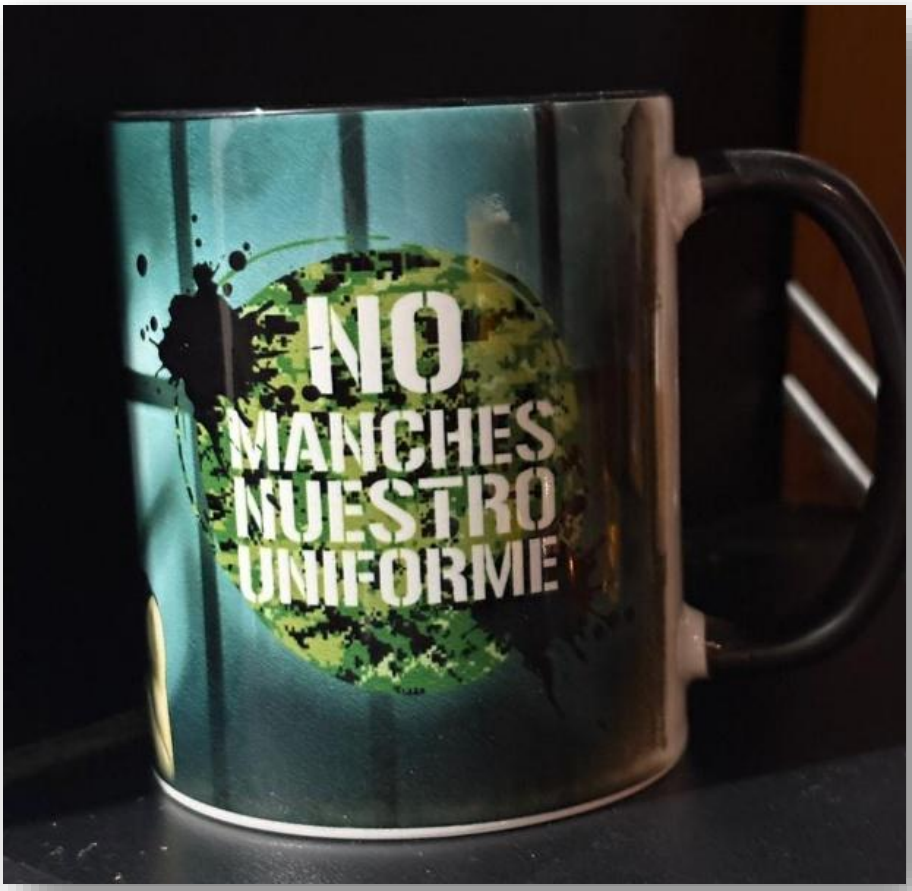


Nota. Elaborado y suministrada por la dirección de Comunicación Estrategica del Senafront

Es importante que la campaña no solo sea hablada, sino que deje un recordatorio en cada talento humano de la institución, es por lo que se confeccionaron estas tazas para cada uno de sus integrantes, por lo que se muestra en la figura 17.

Figura 17

Regalo entregado al talento humano del Senafront



Nota. Imagen elaborada y suministrada por la dirección de Comunicación Estrategica del Senafront

Seguidamente se presenta en la figura 18, las formas en las que se publicó la campaña, que primeramente iba dirigida a lo interno para llegarle al público objetivo, el fronterizo que, por diversas razones, personales, económicas, de presión o amenazas, ha caído en la falta o delito.

Figura 18

Nivel Interno

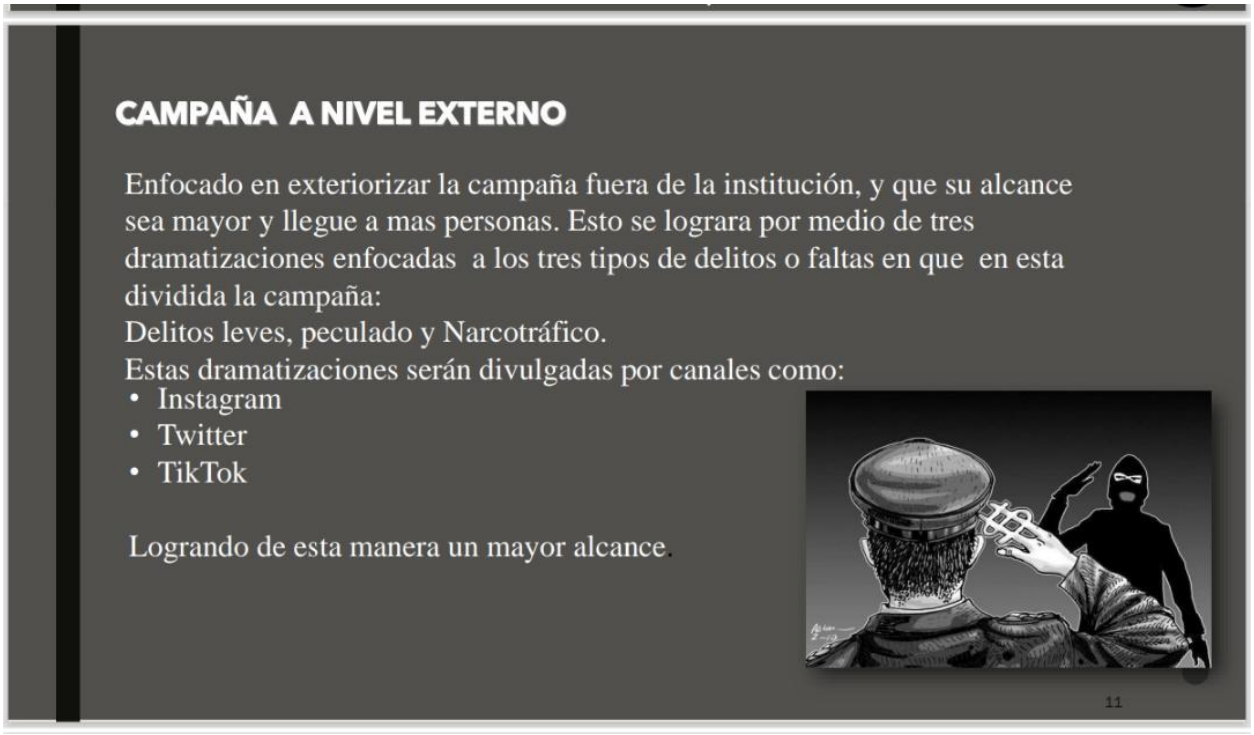


Nota. Imagen elaborada y suministrada por la dirección de Comunicación Estrategica del Senafront

Asimismo, se publicó con otro tipo de información a lo externo, cumpliendo la transparencia que siempre se ha tenido hacia la población en general, para que esta conociera la labor preventiva que se realiza por el bienestar del talento humano y en consecuencia de la sociedad, plasmado en la figura 19.

Figura 19

Nivel Externo

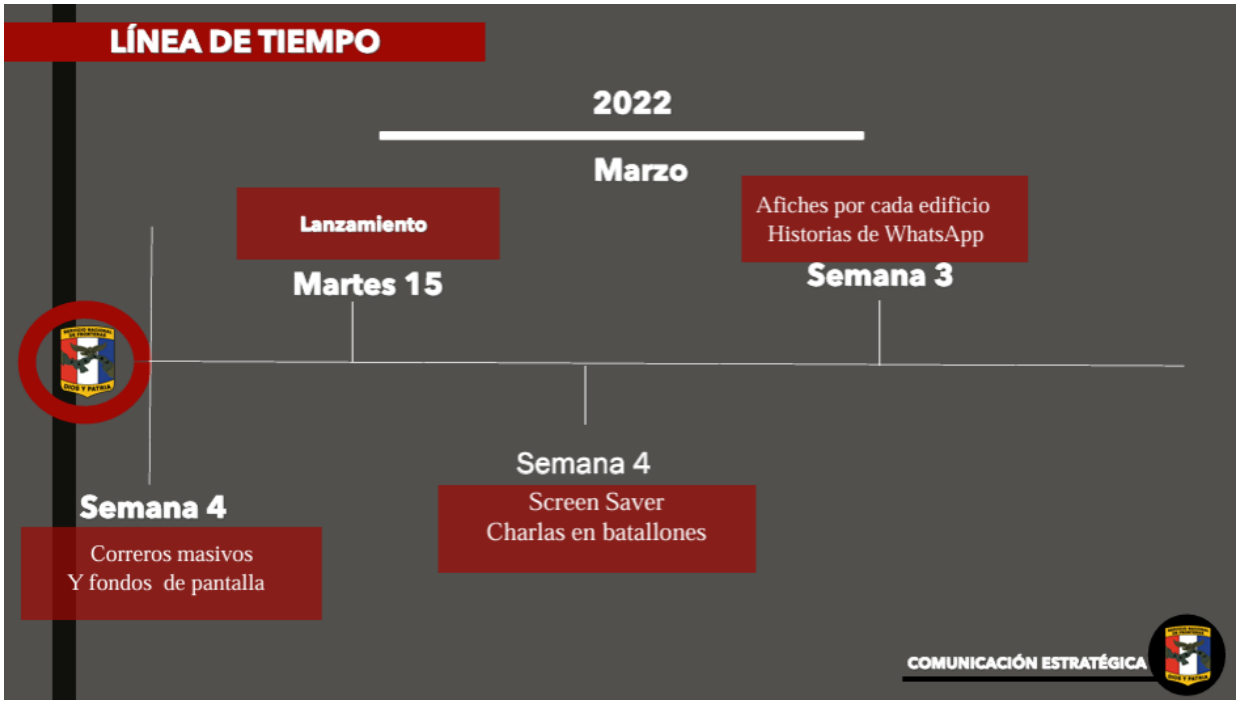


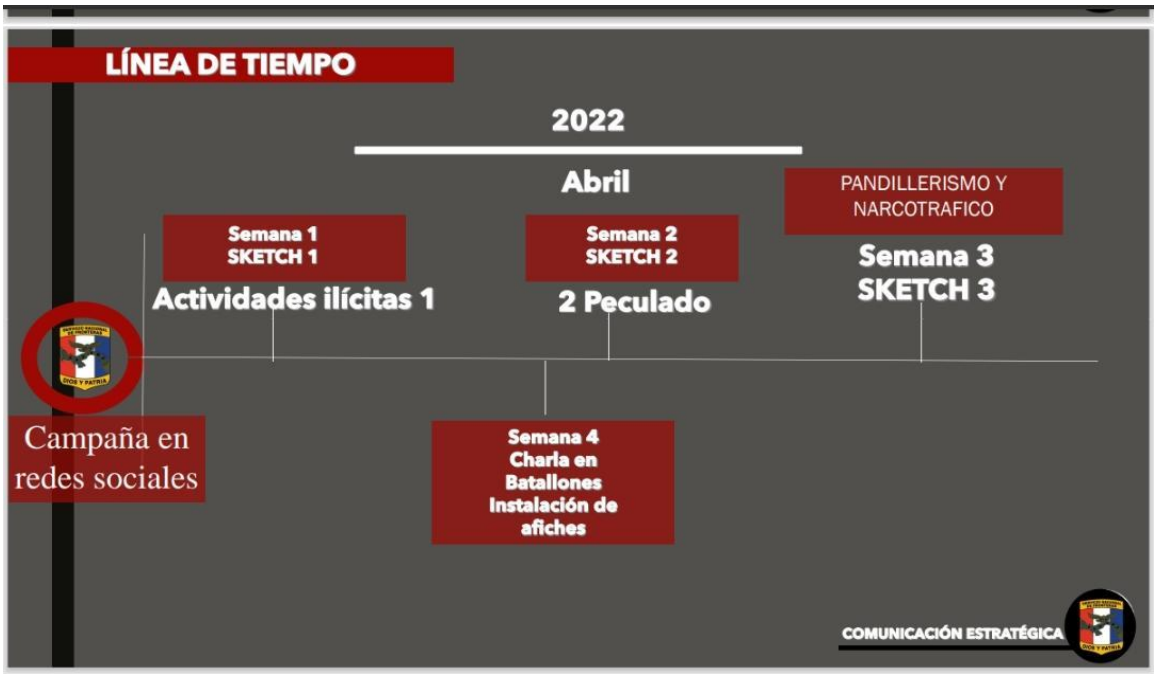
***Nota*.** Imagen elaborada y suministrada por la dirección de Comunicación Estrategica del Senafront

Para el éxito de una buena comunicación o en este caso especifico una campaña de una institución, se deben establacer factores claves como el que se describe en la figura 20, que es las líneas de tiempo o espacio en días, semanas o meses, en el que se desee mantener la campaña activa.

Figura 20

Líneas de Tiempo







Nota. elaborada y suministrada por la dirección de Comunicación Estrategica del Senafront

Incluso esta campaña institucional fue respaldada por el ministro de Seguridad Púbilca, quien en reiterdas ocasiones reiteró ante los medios de comunciación, el compromiso de las

instituciones de seguridad de limpiar y sacar de sus filas a todas aquellas personas que afectaban el buen nombre de los uniformados, con actuaciones en contra de la ley, como lo representa la figura 21.

Figura 21

Compromiso Institucional y de Estado



Nota. Imagen elaborada y suministrado por la dirección de Comunicación Estrategica del Senafront

Análisis comunicacional

En primer lugar el tema de la campaña comunicacional del Servicio Nacional de Fronteras, No manches tu uniforme, puede decirse con propiedad que evoca a la disciplina, ética y reputación e imagen institucional. Destacándose la simbología del uniforme policial, siendo este más que una prenda de vestir que ante la sociedad representa autoridad, honor y confianza de la población.

Es por lo que, al mencionar la frase no manches tu uniforme, no es directamente de la ropa física, sino de perjudicar una imagen, construida a través de los años y esfuerzos de miles de hombres y mujeres que con sus actos representan los valores institucionales y que por malas

decisiones deciden caer en actos negativos que no solo empañan un buen nombre, sino que dañan una carrera policial y la estabilidad económica de una familia.

Seguidamente, la campaña busca que se asocie el uniforme con el respeto, patriotismo, sacrifico, y el servicio permanente a una sociedad demandante. Siendo el no manches una metáfora emocional que busca conectar el orgullo e identidad de cada miembro uniformado de la institución

Añadiendo al análisis, esta se vuelve persuasiva, con enfoque organizacional, reforzando valores, promoviendo conductas, fortaleciendo identidades y previniendo acciones que afecten la imagen institucional; siendo una herramienta de control cultural y moral institucionalmente hablando.

Por otro lado, si nos vamos a la parte emocional, se utilizan mensajes claves y fáciles de recordar, con impacto sentimental, que recuerda el compromiso adquirido con la familia y la institución. En pocas palabras, este tipo de campañas ayudan a proteger la imagen institucional, fortalecer la confianza ciudadana, mostrar transparencia al aceptar un problema interno, pero buscando soluciones a través de la prevención y mostrar una entidad más disciplinada y humana.

Conclusiones

Como resultado del desarrollo del proyecto de intervención, podemos llegar a las siguientes conclusiones.

- Mejorar los mecanismos y canales de comunicación interna en el Servicio Nacional de Fronteras.
- El correo institucional no es utilizado de manera óptima por deficiencias tecnológicas y de acceso por lugares remotos o de difícil acceso.
- No se cuenta en todas las áreas operaciones antenas para que la señal de internet, en algunos cuarteles un solo radio.
- De no poder Telemática crear canales oportunos de comunicación, buscar asesoría con la Policía de Colombia o la Policía de España, que mantienen exitosos sistemas de comunicación interna.
- Si la institución en definitiva no cuenta con el presupuesto para que sean replicados los canales de comunicación de las policías extranjeras de referencia, buscar ayuda gubernamental.
- La Orden General del Día (OGD) debe dejar de ser un documento de carácter extraoficial para que pase a ser oficial, entendiéndose que, aunque allí se presente información de carácter privada dentro de la institución, está debe llegar a todo el personal, sino como se sabrá de traslados, vacaciones, licencias, capacitaciones, renuncias y despidos entre otros de manera oportuna.
- Existe la falencia dentro de esta entidad, comprendiendo que la comunicación interna es clave dentro de cualquier engranaje.

Recomendaciones

A causa de este proyecto de intervención, se concluyó que el talento humano del Senafront está carente de información, la cual semanalmente se distribuye a través de un documento confidencial, denominado Orden General del Día, la que no se está recibiendo oportunamente, teniendo como resultado en desconocimiento sobre las acciones que se desarrollan, cambios, traslados, campañas y capacitaciones que se brindan en beneficio de ellos, por ende, les afecta sustancialmente en su desarrollo personal, laboral y profesional.

En definitiva, que, de aprobarse la organización y puesta en marcha de la Oficina de Comunicación Interna del Servicio Nacional de Fronteras, será necesario tomar algunos aspectos a considerar que contribuirán con el buen desarrollo y funcionamiento de esta, como lo son la realización de las siguientes acciones:

- Coordinar con las direcciones de Recursos Humanos, Telemática y Doctrina una reunión para la planificación de los planes estratégicos de comunicación interna.
- Utilizar aplicaciones como WhatsApp o Signal por el momento, lo que permitirá que la información llegue de forma más oportuna.
- Que la dirección de Telemática incluya dentro de su presupuesto la compra e instalación de Antes en lugares de difícil acceso.
- Tomando como referencia los modelos operativos "Mi Guardia Civil" de España o el "Portal de Servicios Internos" de la Policía Nacional de Colombia. Sistemas que funcionarían mediante notificaciones push auditables y encriptadas, conectadas de forma automatizada a la base de datos de Recursos Humanos, garantizando que cada unidad, sin importar lo remota de su zona de despliegue, reciba una alerta inmediata y con acuse de recibo de lectura en su dispositivo de dotación o personal
- Se recomienda la coordinación con la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental para que oriente o cree un canal de comunicación interna oportuno y práctico para el buen funcionamiento de la comunicación del SNF.
- Que no solo sea enviada a un correo por dirección, sino que el jefe de cada departamento se comprometa a distribuirla, se publique en tableros y se envíe por los grupos existentes y al correo institucional.

- A través de este proyecto se presentaron las recomendaciones para que estas sean tomadas en cuenta y mejorar la comunicación interna.
- Con estas recomendaciones se eliminaría la dependencia de la frágil cadena de transmisión verbal o las circulares de papel, asegurando una comunicación directa, transparente, con trazabilidad legal y en tiempo real para todos los rangos.

Referencias Bibliográficas

Comunicación Interna y externa: claves en tu empresa. (2021, abril 16) Recuperado de https://nal3.com/central-de-contenidos/comunicacion-interna-y-externa-claves-en-tu-empresa/

Casas, C. (1997, diciembre 18) Diseño de una estrategia de medios para la comunicación interna del departamento de Policía Valle [Trabajo de grado para Licenciatura] Corporación Universitaria Autónoma de Occidente, Santiago de Cali.

Boronat, B. (2020, agosto 20) System Thinking, un enfoque holístico para potenciar la comunicación,https://www.commstribe.com/systems-thinking-un-enfoque-holistico-para-potenciar-la-comunicacion/

Ceupe Blog. Qué es la Comunicación Interna. Centro Europeo de Postgrado https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-comunicacion-interna.html

Servicio Nacional de Fronteras Ley que Crea el Servicio Nacional de Fronteras http://www.senafront.gob.pa/

Salas, L. (2017, abril 20) La Comunicación en el Siglo XXI. Forbes México https://www.forbes.com.mx/comunicacion-siglo-xxi/

Vilela Vega, F. A. (2024). Formación del personal policial con enfoque tecnológico en instituciones castrenses, 2023.

(S/f). Cfr.org. Recuperado el 11 de mayo de 2026, de https://education.cfr.org/learn/timeline/two-hundred-years-global-communications)

Huamaní Acosta, M. G. (2023). La comunicación interna y su relación con el clima organizacional en el Tribunal Superior Militar-Policial del Sur, Arequipa, 2021.

Andino-Jaramillo, R. A., & Palacios-Soledispa, D. L. (2023). Investigación para la aplicación de una estrategia de mejoramiento del clima laboral en una unidad educativa. *Journal of Economic and Social Science Research*, *3*(3), 52-75.

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Andino-Jaramillo%2C+R.+A.%2C+%26+Palacios-Soledispa%2C+D.+L.+%282023%29.++Investigaci%C3%B3n+para+la+aplicaci%C3%B3n+de+una+estrategia+de+mejoramiento+del+clima+laboral+en+una+unidad+educativa.+Journal+of+Economic+and+Social+Science+Research%2C+3%283%29%2C+52-75.+Jaramillo+resalta+la+importancia+de+implementar+una+estrategia+de+mejora+en+el

+clima+laboral+para+potenciar+la+satisfacci%C3%B3n+y+la+productividad+e+instan+a+considerar+estas+acciones+para+optimizar+el+rendimiento+de+la+organizaci%C3%B3n+en+su+totalidad.&btnG=

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Vega%2C+V.%2C+%26+Antonio%2C+F.+%282024%29.+Formaci%C3%B3n+del+personal+policial+con+enfoque+tecnol%C3%B3gico+en+instituciones+castrenses%2C+2023.+Universidad+C%C3%A9sar+Vallejo.+Este+estudio+investiga+la+formaci%C3%B3n+del+personal+policial+con+un+enfoque+tecnol%C3%B3gico+en+instituciones+castrenses+durante+2023%2C+en+la+postpandemia.+Su+objetivo+fue+el+de+analizar+c%C3%B3mo+la+comunicaci%C3%B3n+a+trav%C3%A9s+de+la+utilizaci%C3%B3n+de+la+tecnolog%C3%ADa+ha+influenciado+en+la+capacitaci%C3%B3n+policial%2C+considerando+aspectos+%C3%A9ticos%2C+justicia%2C+integridad+y+derechos+humanos.&btnG=

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Guadalupe%2C+H.+A.+M.+%282023%2C+8+marzo%29.+La+comunicaci%C3%B3n+interna+y+su+relaci%C3%B3n+con+el+clima+organizacional+en+el+Tribunal+Superior+Militar-Policial+del+Sur%2C+Arequipa%2C+2021.+Esta+investigaci%C3%B3n+realizada+en+el+a%C3%B1o+2021+tuvo+como+objetivo+encontrar+la+relaci%C3%B3n+entre+ambas+variables+dentro+de+una+entidad+castrense%2C+investig%C3%A1ndose+como+se+da+la+relaci%C3%B3n+entre+los+flujos+de+comunicaci%C3%B3n%2C+canales%2C+barreras%2C+herramientas+de+comunicaci%C3%B3n+y+la+comunicaci%C3%B3n+organizacional.&btnG=

ANEXOS

Anexo 1. *Instrumento aplicado al talento humano de la institución*

Universidad de Panamá

Vicerrectoría de Investigación y Postgrado

Facultad de Comunicación Social

Fecha _____

Hora _____

Lugar_____

Instrucciones: Este es un Proyecto de Intervención con fines académicos, por lo que se le solicita marcar con un gancho la respuesta de su preferencia con respecto a los temas presentados en esta encuesta. Además de evitar borrar o tachar.

1. **Datos Personales**

¿A qué grupo pertenece?

Juramentado□ No Juramentado □

¿Nivel de escolaridad?

Secundaria □ Universidad □

¿Tiempo de servicio en la institución?

Menos de 5 años □ De 5 a 10 años □ de 11 a 15 años □ de 15 a 20 años □

2.Aspectos de Información Institucional

¿Considera que está bien informado por la institución?

Sí □ No □

¿Por qué vía le llega la información institucional?

OGD □ WhatsApp □ Zimbra □

¿Conoce sobre lo que acontece en la institución? (noticias, capacitaciones, cursos).

Sí □ No □

¿Le parece correcta la manera en que le llega la información de la institución?

Sí □ No □

¿Considera que se deben incorporar otros canales para informar internamente en la institución?

Sí □ No □

¿Qué canales recomendaría?

WhatsApp□ Zimbra □ Canal de difusión □ página web □

Anexo 2. *Imagen de los inicios del Senafront, Darién*



Nota. Imagen extraída de internet, Año 2010- Primera Base en la provincia de Darién, hoy Primera Brigada Oriental.

https://www.facebook.com/panamasenafront/photos/tbt-a-inicios-del-2000-as%C3%AD-se-ve%C3%ADa-nuestra-base-principal-de-operaciones-en-mete/6116224705061468/

Anexo 3. *Correo institucional denominado Zimbra.*



Nota. Extraído de la página web del Servicio Nacional de Fronteras

https://www.senafront.gob.pa/

Anexo 4. *Referentes Conceptuales*

SNF: Siglas del Servicio Nacional de Fronteras.

Fronterizo: Término utilizado para referirse a la esencia de cada fronterizo(a) y personal no juramentado y que se ve plasmado en el compromiso que tiene con la patria.

Personal Juramentado: Miembros de la fuerza pública que hacen juramento a la patria y ante el presidente de la República al graduarse y visten uniforme digitalizado.

Personal No Juramentado: Miembros de la fuerza pública que ejercen funciones administrativas, técnicos, licenciadas, magíster, doctores y no fueron juramentados.

Moral: Sentimiento del personal, esta puede estar alta o baja por falta de valoración, participación, exclusión etc.

Brigadas: Edificaciones ubicadas estratégicamente en las áreas fronterizas asignadas por ley, existen cinco brigadas, la de Fuerzas Especiales, Oriental, Occidental, Panamá Este y Caribe.

Comando General: Base principal administrativa y con áreas operativas del Servicio Nacional de Fronteras, donde a su vez se encuentran los altos directivos de la institución.

Diplade: Dirección de Planificación y Desarrollo Estratégico.

Anexo 5. *Imagen de Capacitación o información general para sus miembros*



Nota. Extraído de internet, página web del Senafront

https://www.senafront.gob.pa/unidades-de-senafront-reciben-capacitacion-en-riesgos-profesionales/

Estas actividades se empezaron a desarrollarse, todos los lunes desde el año 2024 en la base del Comando General en Summit, Gamboa.

Anexo 6. *Imagen del Cuartel de Bajo Chiquito, Darién*



Nota. Extraído de internet, página de Instagram cuartel de difícil acceso, queda aproximadamente a 8 horas río arriba desde la comunidad de la Peñita en Darién

https://www.instagram.com/p/DG_2JAwpBrJ/?img_index=3

Anexo 7. *Imagen de la base administrativa-operativo del Senafront en Gamboa.*



Nota. Extraído del internet, publicación de Panama Press del día 14 de abril de 2025.

https://panamapress.com.pa/news/56880/larry-solis-velasquez-asume-como-nuevo-director-general-del-senafront

Anexo 8

Nota certificada de revisión por especialista en el español

Panamá, 9 de noviembte de 2024

Universidad de Panamá

Vicerrectoría de Investigación y Postgrado

E. S. D.

Respetados señores:

La suscrita notifica haber revisado por solicitud de la estudiante EVELY PERALTA CONCEPCIÓN. Con cédula de identidad personal 8-772-14. EL PROYECTO DE INTERVENCIÓN: CREACIÓN DE LA OFICINA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL SERVICIO NACIONAL DE FRONTERAS PARA EL 2024. Como opción al título de MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA CON ÉNFASIS EN MANEJO DE CRISIS. Y, a la vez doy fe que el documento cumple satisfactoriamente con todos los requisitos formales de ortografía y redacción.

Atentamente,

Profesora de Español



Anexo 9

Copia de diplomas que justifican al especialista en español



UNIVERSIDAD DE PANAMA

LA FACULTAD DE

Humanidades

EN VIRTUD DE LA POTESTAD QUE LE CONFIEREN LA LEY Y EL ESTATUTO UNIVERSITARIO,
HACE CONSTAR QUE

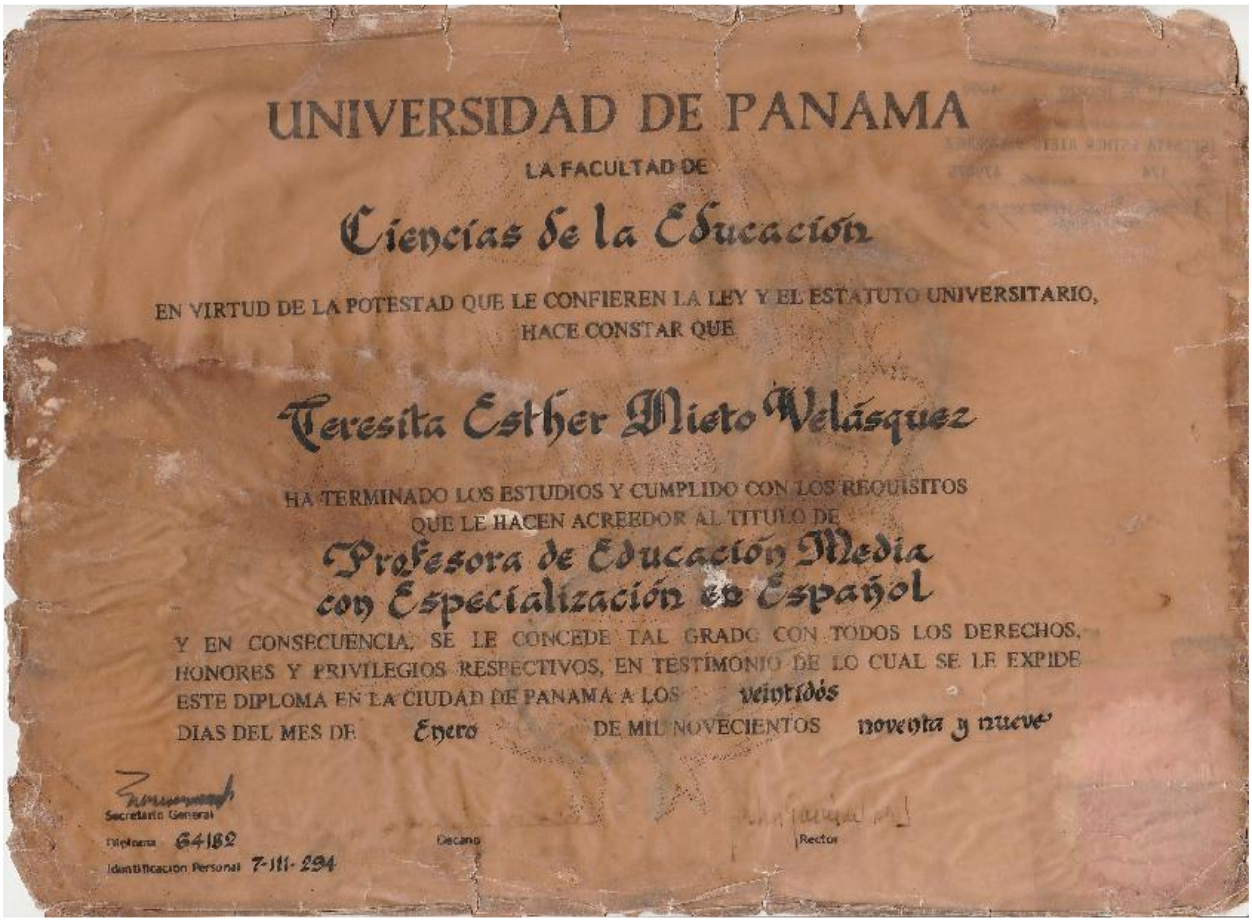
Teresita Esther Mieto Velásquez

HA TERMINADO LOS ESTUDIOS Y CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS
QUE LE HACEN ACREEDOR AL TITULO DE

Licenciada en Humanidades
con Especialización en Español

Y EN CONSECUENCIA, SE LE CONCEDE TAL GRADO CON TODOS LOS DERECHOS,
HONORES Y PRIVILEGIOS RESPECTIVOS. EN TESTIMONIO DE LO CUAL SE LE EXPIDE
ESTE DIPLOMA EN LA CIUDAD DE PANAMA A LOS veintidós
DIAS DEL MES DE Enero DE MIL NOVECIENTOS noventa y nueve

Secretario General
Diploma 64181
Identificación Personal 7-111-294
Decano
Rector



UNIVERSIDAD DE PANAMA

LA FACULTAD DE

Ciencias de la Educación

EN VIRTUD DE LA POTESTAD QUE LE CONFIEREN LA LEY Y EL ESTATUTO UNIVERSITARIO,
HACE CONSTAR QUE

Teresita Esther Mieto Velásquez

HA TERMINADO LOS ESTUDIOS Y CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS
QUE LE HACEN ACREEDOR AL TITULO DE

Profesora de Educación Media
con Especialización en Español

Y EN CONSECUENCIA, SE LE CONCEDE TAL GRADO CON TODOS LOS DERECHOS,
HONORES Y PRIVILEGIOS RESPECTIVOS, EN TESTIMONIO DE LO CUAL SE LE EXPIDE
ESTE DIPLOMA EN LA CIUDAD DE PANAMA A LOS veintidós
DIAS DEL MES DE Enero DE MIL NOVECIENTOS noventa y nueve

Secretario General

Diploma 64182

Identificación Personal 7-111-234

Decano

Rector

Anexo 10

Copia de cédula de identidad personal

