



TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**“Plan de Comunicación Estratégica para la Mejora de la Percepción de Seguridad en los Hinchas de la Tribuna Norte del Estadio Monumental - Club Universitario de Deportes, 2026.”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
**Bachiller en Comunicación Estratégica**

**PRESENTADO POR:**

Salazar Orihuela, Maria Fernanda - Comunicación Estratégica  
Santivañez Contreras, Robert Gerald - Comunicación Estratégica

**ASESOR**

Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

LIMA, PERÚ

2026

## **ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

### **ASESOR:**

Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

### **MIEMBROS DEL JURADO**

Huertas Valladares, Eduardo José

Ortiz Clarke, Dafne Ivette

Saco Vertiz, Osterloh, Sandra Elizabeth

## DEDICATORIA

"Esta investigación va dedicada a todos aquellos locos que todavía luchan por esa utopía llamada 'una mejor tribuna norte' y por 'Universitario campeón de la Libertadores'. Dedicado a quienes, con su actitud, nos demuestran que no todo está perdido... Aún queda ofrecer el corazón."

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a aquellas graderías de la tribuna Norte del Monumental, testigo fiel de los momentos más felices, de muchos amigos y a veces de amargura. Un lugar así merece siempre ser renovado a la altura del agradecimiento que aquel lugar alguna vez nos generó.

## INFORME TURNITIN

# Plan de Comunicación Estratégica para la Mejora de la Percepción de Seguridad en los Hinchas de la Tribuna Norte d...

Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

### Detalles del documento

Identificador de la entrega  
trn:oid::30163:576183157

Fecha de entrega  
8 abr 2026, 11:52 a.m. GMT-5

Fecha de descarga  
8 abr 2026, 12:26 p.m. GMT-5

Nombre del archivo  
Plan de Comunicación Estratégica para la Mejora de la Percepción de Seguridad en los Hinchas d....pdf

Tamaño del archivo  
1.7 MB

92 páginas

22.514 palabras

126.740 caracteres

## 20% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

### Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

### Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

### Fuentes principales

- 17% Fuentes de Internet
- 3% Publicaciones
- 10% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### Marcas de integridad

#### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## ÍNDICE TEMÁTICO

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO .....	2
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
INFORME TURNITIN.....	5
ÍNDICE TEMÁTICO .....	6
ÍNDICE DE TABLAS .....	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
I. INFORMACIÓN GENERAL .....	15
1.1. Título del proyecto .....	15
1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario .....	15
1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada .....	15
1.4. Localización o alcance de la solución.....	16
II. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA O INNOVACIÓN .....	18
2.1. Planteamiento del problema.....	18
2.1.1. <i>Problemas de investigación</i> .....	18
2.2. Justificación .....	19
2.3. Marco referencial .....	20
<i>Variable 2: Percepción de Seguridad</i> .....	30
2.4. Resumen ejecutivo .....	39
2.5. Características técnicas o atributos del proyecto .....	40
Tabla 1 <i>Atributos del servicio de Comunicación Estratégica - Tribuna Norte</i> .....	40

2.6. Análisis comparativo de atributos, características, mejoras o novedades tecnológicas .....	40
2.7. Objetivo general y específicos: propósito del proyecto.....	41
2.8. Componente del proyecto .....	42
2.9. Resultados generales: componente del proyecto .....	42
2.10. Plan de actividades del proyecto .....	43
Tabla 3.....	43
2.11. Metodología del proyecto: diseños experimentales, sistemas de registros, técnicas a utilizar, factores y variables a estudiar.....	43
III. ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO .....	50
3.1. Estimación de los costos necesarios para la implementación.....	50
IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....	52
4.1. Análisis de resultados descriptivos .....	52
V. SUSTENTO DEL MERCADO .....	73
5.1. Alcance esperado del mercado.....	73
5.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio de forma de comercialización innovadora .....	73
5.3. Descripción de la propuesta de innovación o del modelo de negocio .....	74
5.3.1. <i>Diagnóstico situacional</i> .....	74
5.3.2. <i>Propuesta de valor</i> .....	75
5.3.3. <i>Fuentes de ingresos</i> .....	76
5.3.5. <i>Estratega de penetración en el mercado</i> .....	76
5.3.6. <i>Actividades productivas propias y externas</i> .....	77
5.3.7. <i>Alianzas</i> .....	77
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	78
6.1. Conclusiones .....	78

6.2. Recomendaciones .....	79
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	80
VIII. ANEXOS.....	81
8.1. Reporte de impacto y resultados .....	81
8.2. Matriz de consistencia .....	83
8.3. Matriz de operacionalización de variables .....	85
8.4. Instrumentos de recolección de datos .....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Atributos de la aplicación	40
Tabla 2 Atributos de la aplicación	41
Tabla 3 Atributos de la aplicación	43
Tabla 4 Atributos de la aplicación	48
Tabla 5 Atributos de la aplicación	50
Tabla 6 Atributos de la aplicación	51
Tabla 7 Atributos de la aplicación	52
Tabla 8 Atributos de la aplicación	53
Tabla 9 Atributos de la aplicación	54
Tabla 10 Atributos de la aplicación	55
Tabla 11 Atributos de la aplicación	56
Tabla 12 Atributos de la aplicación	57
Tabla 13 Atributos de la aplicación	58
Tabla 14 Atributos de la aplicación	59
Tabla 15 Atributos de la aplicación	60
Tabla 16 Atributos de la aplicación	61
Tabla 17 Atributos de la aplicación	62
Tabla 18 Atributos de la aplicación	63
Tabla 19 Atributos de la aplicación	64
Tabla 20 Atributos de la aplicación	65
Tabla 21 Atributos de la aplicación	66
Tabla 22 Atributos de la aplicación	67
Tabla 23 Atributos de la aplicación	68
Tabla 24 Atributos de la aplicación	69
Tabla 25 Atributos de la aplicación	70
Tabla 26 Atributos de la aplicación	71
Tabla 27 Atributos de la aplicación	72
Tabla 28 Atributos de la aplicación	73
Tabla 29 Atributos de la aplicación	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Atributos de la aplicación	52
Figura 2 Atributos de la aplicación	53
Figura 3 Atributos de la aplicación	54
Figura 4 Atributos de la aplicación	55
Figura 5 Atributos de la aplicación	56
Figura 6 Atributos de la aplicación	57
Figura 7 Atributos de la aplicación	58
Figura 8 Atributos de la aplicación	59
Figura 9 Atributos de la aplicación	60
Figura 10 Atributos de la aplicación	61
Figura 11 Atributos de la aplicación	62
Figura 12 Atributos de la aplicación	63
Figura 13 Atributos de la aplicación	64
Figura 14 Atributos de la aplicación	65
Figura 15 Atributos de la aplicación	66
Figura 16 Atributos de la aplicación	67
Figura 17 Atributos de la aplicación	68
Figura 18 Atributos de la aplicación	69
Figura 19 Atributos de la aplicación	70
Figura 20 Atributos de la aplicación	71
Figura 21 Atributos de la aplicación	72

## RESUMEN

**Introducción.** La presente investigación surge en respuesta a que en la Tribuna Norte del Estadio Monumental se identificaron limitaciones como la ausencia de mensajes preventivos claros y señalética visible. **Objetivo.** Diseñar un plan estratégico de comunicación para la Tribuna Norte para solucionar la percepción de seguridad en dicha tribuna. Este sistema utilizará análisis de datos históricos y en tiempo real para personalizarlo, generar impacto y atraer la importancia de esto a los hinchas. **Metodología.** La investigación emplea un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental-transversal. Analizando variables como la eficacia de los canales de comunicación actuales, el nivel de peligro percibido respecto a la infraestructura (muros y rampas) y la disposición de los hinchas hacia las mejoras propuestas **Resultados.** Se obtuvieron resultados significativos que evidencian una alta aceptación del proyecto propuesto, ya que el 81.5% de los encuestados considera que el rediseño a ras de césped mejorará significativamente la seguridad y la experiencia en la Tribuna Norte. Este nivel de aprobación demuestra una percepción positiva frente a las acciones planteadas. Asimismo, los resultados indican que el proyecto no sólo impactaría en la sensación de seguridad de los asistentes, sino también en la satisfacción general durante los eventos deportivos. **Propuesta de implementación.** Se propone implementar un plan que fortalezca los canales oficiales, diseñe la señalética y establezca protocolos comunicacionales claros. **Conclusiones.** Se concluye que una propuesta de comunicación planificada y coherente puede contribuir a consolidar entornos deportivos más seguros y confiables.

**Palabras clave:** Comunicación estratégica; percepción de seguridad; hinchas; gestión deportiva; Perú.

## ABSTRACT

**Introduction.** This research arose in response to the identification of limitations in the North Stand of the Monumental Stadium, such as the lack of clear preventative messages and visible signage. **Objective.** To design a strategic communication plan for the North Stand to address the perception of safety in this section. This system will utilize historical and real-time data analysis to personalize the plan, generate impact, and emphasize its importance to fans. **Methodology.** The research employs a quantitative approach and a non-experimental, cross-sectional design. Variables analyzed included the effectiveness of current communication channels, the perceived level of danger related to the infrastructure (walls and ramps), and fans' willingness to accept the proposed improvements. **Results.** Significant results were obtained demonstrating high acceptance of the proposed project, with 81.5% of respondents believing that the redesign at field level will significantly improve safety and the overall experience in the North Stand. This level of approval reflects a positive perception of the proposed actions. Furthermore, the results indicate that the project would not only impact attendees' sense of security but also their overall satisfaction during sporting events. **Implementation Proposal.** A plan is proposed to strengthen official channels, design signage, and establish clear communication protocols. **Conclusions.** It is concluded that planned and coherent communication significantly contributes to creating safer and more reliable sporting environments.

**Keywords:** Strategic communication; perception of safety; fans; sports management; Peru.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto de investigación aborda el Plan de Comunicación Estratégica para la Mejora de la Percepción de Seguridad en los Hinchas de la Tribuna Norte del Estadio Monumental - Club Universitario de Deportes, 2026, considerando que, en la actualidad, la comunicación organizacional ha dejado de ser únicamente una función operativa para convertirse en un eje fundamental en la gestión institucional. En el contexto del fútbol peruano, los eventos deportivos no solo convocan a miles de personas, sino que también enfrentan desafíos vinculados a la seguridad, la imagen institucional y la confianza del público. En este escenario, la manera en que el club comunica sus protocolos, normas y acciones preventivas influye directamente en la percepción que los asistentes construyen sobre el entorno del espectáculo deportivo. La problemática surge debido a que, pese a los esfuerzos institucionales por mejorar la organización y seguridad en el estadio, persisten percepciones de inseguridad asociadas a incidentes pasados, desinformación en redes sociales y una comunicación preventiva poco sistemática. La percepción de seguridad no depende únicamente de la ausencia de hechos violentos, sino también de factores simbólicos y comunicacionales que influyen en la tranquilidad del hincha antes, durante y después del evento. En ese sentido, el plan de comunicación estratégica se relaciona con la percepción de seguridad en los hinchas de la tribuna norte del club universitario de deportes se justifica ya que permite comprender cómo la gestión comunicacional puede convertirse en una herramienta clave para fortalecer la confianza, mejorar la experiencia del público y contribuir a la sostenibilidad institucional del club, con ello aportar evidencia académica en el ámbito de la comunicación estratégica aplicada a la organizaciones deportivas, un campo aún poco desarrollado en investigaciones locales. Desde el punto de vista práctico, los resultados servirán como base para proponer mejoras en las acciones comunicacionales orientadas a promover entornos más seguros y una mayor asistencia familiar al estadio.

La investigación se encuentra estructurada en ocho capítulos:

En el primer capítulo I se presenta el planteamiento del problema, que incluye la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema general y específicos, la justificación, los objetivos y las hipótesis.

En el segundo capítulo II se desarrolla el marco teórico, donde se abordan los antecedentes nacionales e internacionales, las bases teóricas relacionadas con la comunicación estratégica y la percepción de seguridad, así como la definición conceptual y operacional de las variables.

En el capítulo III, se expone el marco metodológico, detallando el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como los procedimientos de validez y confiabilidad.

En el capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos a través del análisis descriptivo e inferencial, incluyendo la contrastación de hipótesis.

En el capítulo V, se plantea la propuesta de mejora basada en los hallazgos de la investigación, orientada a fortalecer la comunicación estratégica del club. Finalmente, se exponen las conclusiones, recomendaciones, referencias y los anexos, donde se contemplan los instrumentos contruidos y validados para cumplir los objetivos propuestos

## I. INFORMACIÓN GENERAL

### 1.1. Título del proyecto

Plan de Comunicación Estratégica para mejorar la percepción de seguridad en los hinchas de la tribuna norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deporte, 2026.

### 1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario

El área estratégica de desarrollo prioritario se enmarca en la línea de investigación Comunicación, Sociedad y Cultura, debido a que aborda procesos comunicativos orientados a la construcción de percepciones, significados y comportamientos sociales en un contexto colectivo específico: los hinchas de la Tribuna Norte del estadio Monumental del Club Universitario de Deportes. Este estudio contribuye a comprender el rol de la comunicación como herramientas de cohesión social y prevención de conflictos, permitiendo proponer estrategias comunicacionales que fortalezcan la convivencia, el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad entre club, autoridades y público asistente. generando impactos positivos en la cultura deportiva y en la experiencia del hincha.

### 1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada

El presente estudio se desarrolla en el contexto de la actividad económica vinculada al sector de actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas, dado que los eventos deportivos profesionales, como los encuentros de fútbol, forman parte de las industrias del entretenimiento y congregan a grandes públicos en espacios recreativos de consumo masivo. En este sector, la experiencia del usuario, la seguridad y la gestión del público son elementos clave para garantizar su sostenibilidad y aceptación social

En los últimos años, especialmente después de la pandemia por la covid- 19, este sector ha experimentado transformaciones significativas en sus dinámicas operativas y comunicacionales. La reapertura progresiva de eventos presenciales implicó una mayor exigencias en protocolos de seguridad, control de aforos y comunicación preventiva hacia

los asistentes, con el fin de recuperar la confianza del público (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2021). Asimismo, se evidenció una creciente importancia de la comunicación estratégica como herramienta para gestionar percepciones, reducir riesgos y fortalecer la convivencia en espacios de entretenimiento masivo (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2022).

Por tanto, el presente estudio sobre la propuesta de implementación de un Plan de Comunicación Estratégica para mejorar la percepción de seguridad en los hinchas de la Tribuna Norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deportes se alinea dentro de este sector, siendo necesario abordarlo desde la realidad peruana, específicamente en el distrito de Ate, donde se ubica el Estadio Monumental, considerando sus particularidades sociales, culturales y deportivas.

#### **1.4. Localización o alcance de la solución**

La presente investigación se desarrolla en el Estadio Monumental de Ate , ubicado en la ciudad de Lima, Perú, específicamente en la Tribuna Norte, espacio que concentra una alta afluencia de hinchas del club universitario de deportes durante los encuentros deportivos oficiales. Esta tribuna ha sido identificada como un punto estratégico para el análisis debido a la percepción recurrente de inseguridad asociada a factores como la aglomeración, el comportamiento de los asistentes y la limitada información preventiva difundida antes y durante los eventos deportivos

El alcance de la solución se centra en el diseño de un plan de comunicación estratégica, orientado a mejorar la percepción de seguridad de los hinchas mediante el uso de mensajes claros, preventivos y oportunos. La propuesta considera la utilización de canales digitales oficiales del club, señalización comunicacional dentro del estadio y campañas informativas previas a los partidos, con el fin de fortalecer de la confianza del público y promover conductas responsables durante los encuentros deportivos

Si bien la investigación está focalizada en la Tribuna Norte del Estadio Monumental, los resultados y estrategias planteadas poseen un potencial de replicabilidad en otras tribunas del mismo recinto, así como otros estadios del país. De este modo, el estudio no solo busca generar un impacto local, sino también aportar un modelo comunicacional aplicable a contextos deportivos similares, contribuyendo a la mejora de la experiencia y seguridad percibida por los hinchas en eventos deportivos masivos.

## II. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA O INNOVACIÓN

### 2.1. Planteamiento del problema

El Club Universitario de Deportes, como entidad, tiene la finalidad de asegurar la integridad física de los asistentes. En concreto, la Tribuna Norte del Estadio Monumental de Ate, siendo la zona popular que más afluencia presenta, tiene problemas de infraestructura que se traducen en un peligro latente para la integridad de los hinchas. La altura del muro de contención (1.70 metros aproximadamente) y las rampas son un obstáculo no sólo a la visibilidad sino que suponen una gran y peligrosa frontera para una posible emergencia, como un sismo, o evacuación anticipada, haciendo muy difícil la forma de acceder al campo de juego.

La solución a dicha problemática consiste en un proyecto de rediseño que lleve la tribuna a ras de césped, puesto que llevar a cabo un proyecto de esta magnitud con la tribuna a ras de césped implica llegar al consenso y a la confianza de la hinchada. La ausencia de una comunicación lo suficientemente práctica, sincera y explicativa sobre estos riesgos puede traer consigo desinformación y resistencia e institucional desconfianza. Por lo tanto, esta investigación queda justificada mediante la necesidad de poder proponer un Plan de Comunicación Estratégica en el que la visión y la gestión de la percepción de seguridad han de legitimar la propuesta del rediseño de la Tribuna Norte y fortalecer la relación con los hinchas.

#### 2.1.1. *Problemas de investigación*

**Problema general.** ¿Cómo es la propuesta de un Plan de Comunicación Estratégica para mejorar la percepción de seguridad en los hinchas de la tribuna norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deporte, 2026?

**Problemas específicos.** Los principales problemas específicos son:

¿Cómo es la propuesta de un Plan de Comunicación Estratégica para mejorar la percepción de riesgo en los hinchas de la tribuna norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deporte, 2026?

¿Cómo es la propuesta de un Plan de Comunicación Estratégica para mejorar la actitud hacia el rediseño en los hinchas de la tribuna norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deporte, 2026?

¿Cómo es la propuesta de un Plan de Comunicación Estratégica para mejorar la predisposición institucional en los hinchas de la tribuna norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deporte, 2026?

## **2.2. Justificación**

### **2.2.1. Justificación teórica**

La investigación se justifica teóricamente porque contribuyen al estudio de la comunicación estratégica aplicada a contextos deportivos, específicamente en la construcción de la percepción de seguridad y la gestión de público masivos. Asimismo, aporta al análisis de conceptos como comunicación preventiva, la cultura de hinchada y percepción social de riesgo, ampliando el campo de estudio de la comunicación en eventos deportivos desde un enfoque no punitivo, sino comunicacional.

### **2.2.2. Justificación metodológica**

Desde el punto de vista metodológico, el estudio propone un enfoque aplicado que combina técnicas cuantitativas para el diagnóstico de percepciones y comportamientos, permitiendo comprender la realidad del público hincha en su contexto natural. Esta metodología resulta pertinente para el diseño de planes de comunicación, ya que facilita la identificación de necesidades reales y formulación de estrategias coherentes con el entorno social y cultural del club.

Asimismo, para alcanzar los objetivos de estudio, se ha construido un cuestionario especializado para mediar las variables en estudio; por lo que este instrumento, podrá ser empleado en futuras investigaciones.

### **2.2.3. Justificación práctica**

La justificación práctica radica en que los resultados de la investigación permitirán diseñar un plan de comunicación estratégica viable y aplicable por el club Universitario de Deportes, orientado a mejorar la percepción de seguridad en la tribuna Norte. El plan podrá servir como herramienta para fortalecer la convivencia, reducir estigmas, mejorar la experiencia del hincha y contribuir positivamente a la imagen institucional del club, pudiendo incluso replicarse en otros espacios deportivos de características similares.

## **2.3. Marco referencial**

### **2.3.1. Antecedentes de investigación**

**Antecedentes nacionales.** A continuación, se exhiben los antecedentes nacionales más significativos para la presente investigación:

Según Camacho (2020), en su tesis de licenciatura en Perú titulada "Comunicaciones para los hinchas del Club Universitario de Deportes", se planteó como objetivo sistematizar y documentar los procesos y acciones comunicacionales de un club deportivo para dialogar con sus hinchas mediante canales propios y masivos, empleando una metodología basada en encuestas y medición de métricas digitales como el View Through Rate (VTR) en redes sociales, cuyos resultados indicaron que el club, debido a su magnitud, está expuesto constantemente a la opinión pública y mediática requiriendo una gestión activa de su imagen, concluyendo que la comunicación bidireccional es aplicable y necesaria en la dinámica entre la institución y su hinchada.

Como señalan Olivera y Aguilar (2024), en su investigación realizada en Perú bajo el título "Estrategia de comunicación 360. Caso: Socios Adherentes del club Universitario de Deportes", buscaron elaborar un plan de comunicación para alcanzar la meta de 82,500

hinchas adherentes para finales de 2024 a través de una metodología de enfoque mixto que incluyó encuestas y la creación de perfiles de buyer persona, obteniendo como resultados que la calidad percibida es el primer paso para una comunicación efectiva y que la intención de compra se vincula directamente al sentido de pertenencia, lo que permitió concluir que es vital combinar esfuerzos centrados en la calidad de servicio con llamados a la acción que apelen a la identidad emocional del hincha.

De acuerdo con Salazar (2023), en su estudio desarrollado en Perú denominado "De la confrontación deportiva a la participación política: el caso de la hinchada organizada de Universitario de Deportes", tuvo como objetivo realizar una indagación etnográfica sobre la participación política no institucional de los colectivos de la hinchada organizada ante la crisis del club, utilizando una metodología etnográfica basada en entrevistas en profundidad a expertos y miembros de colectivos como la Trinchera Norte y Barra Oriente, cuyos resultados evidenciaron cómo el accionar de la hinchada logró priorizar la protección del patrimonio del club mediante cambios legales, concluyendo que el hinchaje puede trascender lo deportivo hacia la vigilancia ciudadana y la acción colectiva por el bienestar institucional.

Para Pastor (2023), en su trabajo de investigación en Perú titulado "Impacto de la globalización en el ámbito comercial del fútbol profesional peruano en el siglo XXI", se propuso analizar la influencia de la globalización en el desempeño comercial de los clubes de primera división entre 2019 y 2021 mediante una metodología de revisión sistemática con enfoque cuantitativo y diseño longitudinal, logrando resultados que demuestran que la globalización influyó positivamente en la captación de patrocinio y en la ratio de partidos ganados, llegando a la conclusión de que los factores económicos globales fortalecen el rendimiento deportivo y la internacionalización de las instituciones en el contexto peruano.

Según Ramos Rojas (2021), en su tesis de la Universidad Jaime Baústate y Meza en Perú titulada "La información deportiva incompleta y limitada de los diarios especializados", se propuso evaluar la calidad y cobertura informativa en medios deportivos

peruanos mediante una metodología de análisis de contenido de diarios como Depor y El Comercio durante eventos clave como los Juegos Panamericanos Lima 2019, cuyos resultados revelaron deficiencias en la profundidad de la información no futbolística y sesgos en la narrativa, concluyendo que los medios deportivos requieren mayor diversificación temática y rigor periodístico para fortalecer la conexión con audiencias amplias y el sentido de pertenencia deportivo.

**Antecedentes internacionales.** A continuación, se exhiben los antecedentes internacionales más significativos para la presente investigación:

Tal como indica Sanahuja (2022), en su investigación en España titulada “Análisis de los procesos en la comunicación corporativa de los clubes deportivos profesionales españoles. Estudio exploratorio”, buscó analizar el estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes profesionales españoles empleando una metodología de entrevistas en profundidad aplicadas a una muestra de 13 clubes de fútbol, obteniendo resultados que identificaron las estructuras organizacionales más adecuadas para maximizar objetivos estratégicos mediante herramientas de comunicación corporativa, concluyendo que la evolución de los clubes depende de la innovación en sus procesos comunicacionales y de la profesionalización integral del sector.

Siguiendo a Rodríguez (2020), en su estudio realizado en Chile bajo el título “Club de fútbol y la administración de una pasión: el fútbol chileno en la era neoliberal”, tuvo como objetivo analizar el impacto del cambio organizacional hacia Sociedades Anónimas Deportivas en la representación de los objetivos directivos, utilizando una metodología de análisis de crecimiento institucional y revisión de balances económicos, cuyos resultados mostraron que las regulaciones estatales han buscado otorgar legitimidad a la industria del fútbol bajo una lógica de mercado, concluyendo que la transición a modelos empresariales ha sido aceptada por las audiencias masivas como parte de su entorno habitual de interacción.

Tal como detalla Kennedy y Kennedy (2017), en su estudio en Inglaterra titulado “Fanatical football fans: the emotional spaces of the English game”, realizado en el Reino Unido, buscó explorar la dimensión emocional y espacial de la lealtad de los hinchas en clubes como el Manchester United mediante una metodología etnográfica con observación participante y entrevistas, obteniendo resultados que evidenciaron cómo los espacios físicos y digitales fomentan un sentido de comunidad emocional que influye en la gestión institucional, concluyendo que la comunicación efectiva debe integrar estas dinámicas afectivas para potenciar la participación y la imagen del club.

De acuerdo con García (2019), en su investigación en México bajo el título “Comunicación digital y engagement en clubes de fútbol mexicanos: el caso de América y Chivas”, tuvo como objetivo analizar el impacto de las estrategias digitales en la interacción con hinchas utilizando una metodología mixta de análisis de métricas en redes sociales y encuestas a seguidores, cuyos resultados mostraron que el engagement bidireccional eleva la retención de aficionados y la percepción de marca en un 35%, concluyendo que la profesionalización de la comunicación digital es esencial para la sostenibilidad comercial en contextos latinoamericanos similares al peruano.

### **2.3.2. Marco teórico**

#### **Variable 1: El Plan de Comunicación Estratégica**

##### **3.2.1.1. Definición y Alcance de la Comunicación Estratégica: Un Paradigma de Diálogo y Cohesión**

Actualmente, la comunicación en las organizaciones ya no se ve solo como una tarea de relaciones públicas o marketing. Ha pasado a ser una parte central de cómo se gestionan las cosas. La comunicación estratégica busca crear un diálogo abierto y sincero con todos los públicos, tanto internos como externos, para que exista una comprensión mutua, se genere confianza y se facilite que la organización alcance sus objetivos. Es una comunicación que se planifica con anticipación y que busca influir en

cómo las personas piensan y sienten respecto a la organización, en lugar de solo responder a eventos o problemas cuando surgen (Quintana, 2025).

En este sentido, destaca el modelo de James Grunig, que propone que la comunicación más efectiva es aquella que mantiene un diálogo abierto y equitativo entre la organización y sus públicos. En este modelo, no solo se emiten mensajes, sino que también se escucha lo que los demás tienen que decir, se ajustan las estrategias en base a sus respuestas y se busca una interacción genuina. Para un club como Universitario, esto es fundamental, especialmente después de crisis como la que atravesaron entre 2018 y 2021. Por tanto, se necesita una comunicación que no solo anuncie decisiones, sino que también atienda las dudas y preocupaciones de su hinchada y de los administrativos (Grunig y Hunt, 1984).

Aplicar este modelo en un club de fútbol puede cambiar la relación tradicional de unidireccional a una mucho más participativa, donde los hinchas se sienten escuchados y considerados en las decisiones (Cornelissen, 2020).

Además, la comunicación estratégica no es igual a la comunicación diaria o operativa. La primera tiene un enfoque a largo plazo, busca construir la imagen y la reputación del club, y tiene como objetivo influir en las actitudes y comportamientos para asegurar su crecimiento y sostenibilidad. Incluye planificar cuidadosamente, definir quiénes son los públicos clave, crear mensajes claros y elegir bien los canales para llegar a ellos. En definitiva, es la comunicación que apoya la visión, misión y valores del club, tanto hacia adentro como hacia afuera (Argenti, 2020).

Las funciones principales de la comunicación estratégica incluyen cuidar la imagen del club, fortalecer el sentido de pertenencia entre los hinchas, anticipar y manejar posibles crisis, y apoyar las decisiones importantes. Cuando se hace bien, ayuda a prevenir resistencias, gestionar expectativas y crear confianza. Si no se hace de forma adecuada, puede generar desconfianza, rumores y poner en riesgo los cambios que se quieran implementar (Hallahan et al., 2007).

### 3.2.1.2. Componentes Fundamentales de un Plan de Comunicación Estratégica

Elaborar un plan de comunicación estratégica no es algo que se hace al azar, sino que requiere seguir etapas y principios claros para que los esfuerzos sean coherentes, efectivos y orientados a resultados concretos. Cada parte del plan está relacionada y ayuda a que todo funcione mejor (Smith, 2017).

Primero, está la investigación y el análisis de la situación. Esto consiste en estudiar a fondo el entorno interno y externo del club. Para ello, se utiliza una metodología llamada PESTEL, que analiza aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, y también un análisis FODA para entender las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas internas. Además, se revisan las comunicaciones previas del club: qué mensajes se enviaron, a quiénes, por qué canales y qué resultados tuvieron. En el caso de Universitario, esto implicaría analizar cómo se comunicaba la institución antes y durante la crisis de 2018-2021, identificando errores que generaron desconfianza y desconexión con los hinchas. También es importante estudiar a los públicos de interés: administrativos, jugadores, patrocinadores, hinchas, medios, autoridades, etc., para entender sus percepciones y necesidades y saber cómo llegar mejor a cada uno (Johnson y Scholes, 2020).

Luego, se deben definir los objetivos de comunicación, que deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido (lo que en inglés llamamos SMART). Por ejemplo, si la meta del club es reducir su deuda, un objetivo de comunicación podría ser “que un X% de la hinchada comprende y apoya las medidas de austeridad en un Y% para cierto período”. Tener metas claras ayuda a enfocar los esfuerzos ya evaluar si el plan funciona o no (Doran, 1981).

Después, hay que identificar y segmentar a los públicos o stakeholders. No todos reciben los mensajes de la misma manera ni tienen las mismas necesidades. En el caso de Universitario, esto incluye a los directivos, el cuerpo técnico, los socios, los abonados,

las barras, los hinchas no afiliados, los medios, los patrocinadores y las autoridades deportivas. Es importante entender qué les preocupa, qué canales usan y qué nivel de influencia tienen, para poder personalizar los mensajes y usar los canales adecuados. La hinchada, por ejemplo, es un público muy diverso y requiere una atención especial, diferenciando a quienes están activos en redes sociales de quienes prefieren medios tradicionales (Freeman, 1984).

Luego, hay que crear los mensajes clave y las historias que se quieren contar. Estos mensajes deben ser claros, coherentes, persuasivos y emocionalmente atractivos, para conectarse con la gente. La narrativa, o storytelling, es muy importante, porque ayuda a transmitir la historia del club, sus valores y su visión de futuro. En el caso de Universitario, esto puede significar resaltar su historia de gloria, su resistencia en momentos difíciles (como la crisis con Gremco) y sus aspiraciones, para motivar y unir a los hinchas. Los mensajes deben abordar los temas identificados en el diagnóstico, como la confianza o la transparencia (Henslowe, 2003).

Por último, está la selección y gestión de los canales. La elección de dónde y cómo comunicar depende de los públicos y de los mensajes. Los canales tradicionales todavía cumplen un papel, pero las redes sociales, sitios web, blogs y aplicaciones móviles ofrecen muchas oportunidades para interactuar en tiempo real, escuchar y responder a los hinchas ya otros públicos (Fill, 2013).

### **3.2.1.3. La Comunicación en Clubes Deportivos**

La comunicación en el mundo del deporte, y especialmente en los clubes de fútbol, tiene características muy particulares que la diferencian de otros ámbitos empresariales. Esto se debe a la gran carga emocional, social y cultural que estos equipos representan para sus comunidades, además de la constante exposición pública a la que están sometidos.

Un club de fútbol no es solo una organización con fines comerciales; es una institución que tiene un vínculo profundo con su historia, sus valores y, sobre todo, con la

pasión de sus seguidores. Gestionar esa identidad y esa pasión compartida hace que cada decisión o evento tenga un impacto inmediato y profundo en la imagen del club. Todo lo que sucede en el campo, las decisiones administrativas, los fichajes o las declaraciones de los dirigentes, se difunden rápidamente a través de los medios y, en los últimos años, con una velocidad vertiginosa en las redes sociales.

Autores como Salazar (2021) resaltan que la lealtad de los hinchas, basada en la historia, los valores y los triunfos del club, es un activo muy valioso que hay que cuidar con una comunicación honesta, constante y auténtica. Pero esa lealtad no es incondicional; puede deteriorarse si el club no es transparente, si los resultados no acompañan o si se toman decisiones controvertidas. La comunicación, además de informar, debe fortalecer ese vínculo emocional, reforzando el sentido de pertenencia.

En el deporte, gestionar crisis es algo casi cotidiano. Un error, un escándalo, una mala racha o un conflicto interno pueden convertirse en una crisis de reputación en cuestión de horas. El ejemplo más claro es la situación del Club Universitario de Deportes entre 2018 y 2021, cuando la relación con la hinchada se puso a prueba por problemas administrativos y legales con Gremco. Esto demuestra lo importante que es tener una estrategia comunicacional que priorice la verdad, la empatía y el acercamiento sincero, especialmente en momentos difíciles. La falta de comunicación clara y la desconfianza previa complicaron mucho las cosas en ese período. En esas circunstancias, la capacidad del club para comunicar de forma efectiva, asumir responsabilidades, explicar sus decisiones y mostrar un camino hacia la solución, resulta clave para mantener la confianza de sus seguidores.

Además, la relación con los medios de comunicación también influye mucho en cómo se percibe al club. Los medios tradicionales y digitales actúan como intermediarios entre la institución y su público. Es fundamental gestionar bien esa relación con periodistas e influencers deportivos para que la cobertura sea equilibrada y los mensajes lleguen en la forma correcta. Sin embargo, en la era de las redes sociales, los clubes tienen la oportunidad de comunicarse directamente con sus hinchas, reduciendo la dependencia de

los medios tradicionales y creando una relación más cercana, bidireccional y auténtica (Castillo-Esparcia et al., 2020).

#### **3.2.1.4. El Ecosistema Digital: Estrategias de Comunicación e Interacción con la Hinchada**

El avance de lo digital ha cambiado radicalmente las reglas de la comunicación en las organizaciones, creando oportunidades únicas para interactuar de manera directa, segmentar de forma precisa a la audiencia y difundir mensajes de forma rápida y con gran alcance. Para los clubes, que viven de la pasión y la interacción constante con sus seguidores, el entorno digital se ha convertido en un espacio fundamental para gestionar su imagen, construir comunidad y comunicar sus iniciativas (Capriotti, 2013).

Las redes sociales ya no son solo plataformas para compartir noticias; se han convertido en espacios donde la conversación es bidireccional y en tiempo real. El Club Universitario de Deportes, con su gran base de seguidores, puede aprovechar estas herramientas para distintos objetivos estratégicos (Thompson et al., 2021).

**Informar sobre el Cambio Organizacional:** Las plataformas digitales permiten comunicar de manera transparente los avances, desafíos y decisiones relacionadas con los cambios internos. Esto implica no solo publicar comunicados, sino también ofrecer explicaciones detalladas, responder a preguntas frecuentes y desmentir rumores que puedan surgir. Un enfoque proactivo en la comunicación de cambios a través de estos canales puede mitigar la incertidumbre y fomentar la comprensión entre los administrativos y la hinchada. (Argenti, 2016).

**Generar Contenido Relevante y Resonante:** Más allá de las noticias formales, el club puede crear contenido que resuene con la pasión y la identidad de la hinchada. Esto incluye videos detrás de cámaras, entrevistas con jugadores y directivos, contenido histórico, infografías sobre la gestión del club, y transmisiones en vivo de eventos. Es fundamental integrar el concepto de storytelling en el entorno digital, donde la narrativa del club, su historia de lucha y superación, sus valores institucionales y sus figuras icónicas se

transmiten de manera atractiva y emocionalmente conectada. Este tipo de contenido no solo informa, sino que fortalece el sentido de pertenencia y el engagement emocional. (Pulido-Polo et al., 2021).

**Fomentar la Interacción y el Diálogo Bidireccional:** Las redes sociales permiten una interacción genuina con la hinchada a través de comentarios, mensajes directos, encuestas y sesiones de preguntas y respuestas. Este diálogo facilita la escucha activa de las inquietudes, sugerencias y sentimientos de los aficionados, transformando la relación de una comunicación unidireccional a una de participación y co-creación. La movilización de la hinchada de Universitario en el periodo 2018-2021 a través de plataformas digitales, por ejemplo, demostró el poder de estos espacios para la acción colectiva y la expresión de la voluntad de los aficionados. Un plan de comunicación efectivo capitalizará esta capacidad de movilización para el beneficio del club, aprovechando la pasión como un valor clave. (Abeza et al., 2019).

**Monitoreo de la Percepción Pública y Gestión de Crisis en Tiempo Real:** El ecosistema digital también proporciona herramientas avanzadas para el monitoreo de la conversación pública. El análisis de menciones, el sentimiento de los comentarios y las tendencias en redes sociales permite al club tener un pulso constante sobre la percepción de su imagen y la respuesta a sus mensajes. Esta capacidad de monitoreo se vuelve esencial en la gestión de crisis, ya que permite detectar y responder rápidamente a rumores o desinformación, mitigando posibles daños a la reputación. La medición del impacto en estas plataformas se vuelve esencial; el análisis de métricas no solo permite evaluar la efectividad de las estrategias, sino también realizar ajustes en tiempo real para optimizar la respuesta del público y asegurar que el plan de comunicación cumpla sus objetivos hacia 2026. (Coombs, 2015).

## Variable 2: Percepción de Seguridad

### 3.2.2.1. Definición y Dimensiones de la Percepción de Seguridad: Más allá del Delito

Tradicionalmente, la seguridad se medía únicamente a través de estadísticas de criminalidad. Sin embargo, en la actualidad, la percepción de seguridad se entiende como una construcción psicológica y social compleja. No se trata solo de la ausencia de peligro real, sino del sentimiento de tranquilidad que experimenta un individuo en un entorno determinado. Esta percepción es subjetiva y está influenciada por experiencias previas, el entorno físico y la información recibida a través de los medios y redes sociales (Kessler, 2009).

En el contexto de un espectáculo deportivo, la percepción de seguridad es el juicio que el hincha hace sobre el riesgo de ser víctima de un daño físico o patrimonial antes, durante y después del evento. Según la Teoría de las Incivildades, la presencia de elementos como infraestructura descuidada, iluminación deficiente o desorden en los accesos, genera en el espectador una sensación de vulnerabilidad, incluso si no hay una amenaza delictiva directa (Wilson y Kelling, 1982). Para Universitario, mejorar esta percepción es vital para atraer a un público familiar al Estadio Monumental.

La percepción de seguridad se divide principalmente en dos dimensiones:

**Dimensión Cognitiva:** Es la evaluación racional que hace el hincha sobre la probabilidad de que ocurra un incidente (estampidas, grescas, etc.).

**Dimensión Emocional:** Es el miedo o la ansiedad que siente el espectador al transitar por las rutas de acceso o permanecer en las tribunas (Hale, 1996).

### 3.2.2.2. Factores Determinantes de la Seguridad en el Entorno Deportivo

La seguridad en un estadio de fútbol no depende únicamente del número de efectivos policiales, sino de una gestión integral que abarca diversos componentes estratégicos (García Ferrando, 2010):

**El Diseño Ambiental (CPTED):** La prevención del delito mediante el diseño ambiental sugiere que la visibilidad, el buen estado de las instalaciones y una iluminación adecuada reducen la sensación de miedo. En el Monumental, la gestión de las zonas del alambrado de seguridad y las rutas de salida de la tribuna hacia el campo son críticas para que el hincha se sienta resguardado (Ludeña, 2026).

**La Gestión de Multitudes (Crowd Management):** A diferencia del control de masas (que es reactivo), la gestión de multitudes busca facilitar el flujo de personas de manera organizada. Un plan de comunicación que informe claramente sobre accesos y salidas contribuye a reducir la ansiedad del público (Bierhoff y Müller, 2005).

**La Eficacia Colectiva:** Este concepto se refiere a la confianza mutua entre los miembros de una comunidad (en este caso, la hinchada y el personal del club) y su disposición para intervenir a favor del orden. Cuando el hincha confía en que el personal de seguridad privada y la policía están presentes para protegerlo y no para reprimirlo, su percepción de seguridad aumenta significativamente (Sampson et al., 1997).

### **3.2.2.3. La Seguridad como Valor de Marca en Clubes de Fútbol**

En la industria deportiva moderna, la seguridad se ha convertido en un componente del servicio y un factor diferenciador de la marca. Un club que es percibido como inseguro aleja a los patrocinadores y reduce la asistencia de público, afectando la sostenibilidad económica de la institución (Mullin et al., 2014).

Para el Club Universitario de Deportes, la crisis administrativa de años anteriores también impactó la seguridad, debido a la falta de inversión en protocolos y la desconexión con las autoridades locales. Autores como Rankin (2020) sostienen que la transparencia en los

protocolos de seguridad es una forma de respeto hacia el fanático. Si el club comunica con claridad qué medidas se están tomando (cámaras de vigilancia, identificación biométrica, zonas seguras), el hincha desarrolla una mayor lealtad, pues siente que la institución se preocupa por su integridad.

Asimismo, la gestión de la seguridad debe considerar la Teoría del Intercambio Social, donde el espectador está dispuesto a pagar una entrada y cumplir con normas estrictas de comportamiento a cambio de un entorno seguro y una experiencia gratificante. Si el club no garantiza lo segundo, el vínculo se rompe (Homans, 1958).

#### **3.2.2.4. Percepción de Seguridad y Comunicación en el Entorno Digital**

En la era de la información, la percepción de seguridad se construye en gran medida antes de llegar al estadio, a través de lo que se lee en redes sociales. La desinformación sobre supuestos enfrentamientos o falta de control puede arruinar un plan de seguridad bien ejecutado (Coombs, 2015).

Comunicación Preventiva y Mitigación de Rumores: El ecosistema digital permite que el club emita reportes en tiempo real sobre el estado de los accesos y la seguridad en el Monumental. Esto reduce la incertidumbre, que es la principal fuente de miedo en las multitudes (Argenti, 2016).

Influencia del "Efecto Eco" en Redes Sociales: Las malas experiencias de seguridad suelen viralizarse más rápido que las buenas. Por ello, el club debe utilizar el *storytelling* para visibilizar a la familia asistiendo al estadio, reforzando la narrativa de que el Monumental es un espacio seguro para todos. La interacción bidireccional permite que el club escuche las quejas sobre "puntos ciegos" o zonas críticas y actúe de inmediato (Thompson et al., 2021).

El Rol de la Tecnología en la Percepción: La implementación de aplicaciones móviles que permitan reportar incidentes o consultar rutas seguras hacia el estadio no solo mejora la

seguridad operativa, sino que empodera al hincha, elevando su sensación de control y confianza en la gestión del club (Abeza et al., 2019).

### 2.3.3. *Glosario de términos*

**Barra “U” Oriente:** La hinchada organizada más antigua que tiene el Club Universitario de Deportes, fundada en 1968 fue uno de los pilares importantes en las movilizaciones, protestas y difusión de propaganda para concientizar a los hinchas de la gravedad en la cual estaba sumergida el club “merengue” en la crisis de 2018-2021.

**Cambio Organizacional:** La transformación organizacional implica cambios planificados o emergentes en la estructura, cultura, procesos o actitudes dentro de una empresa, buscando mejorar su eficacia y adaptación a desafíos internos o externos. Lewin (1951) conceptualiza este proceso en fases: "descongelar", "cambiar" y "recongelar".

**Canales de Comunicación:** Son los medios (tradicionales o digitales) que una organización usa para transmitir mensajes a sus públicos. Su selección depende del público objetivo y del tipo de mensaje.

**Comunicación Estratégica:** Es una función directiva clave que guía la interacción proactiva entre una entidad y sus públicos para construir entendimiento mutuo, generar adhesión y alcanzar metas organizacionales a largo plazo. Grunig y Hunt (1984) la definen como un paradigma de diálogo y cohesión.

**Crisis de 2018-2021:** La etapa donde Universitario estuvo sumergido bajo la administración de la empresa Gremco, la cual las malas gestiones hizo que Universitario casi pierda la categoría y posteriormente hizo que el hincha reaccionara y se movilizara en diferentes colectivos en las calles en búsqueda de justicia.

**Cultura Organizacional:** Es el entramado de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que define a una entidad. Esta guía el comportamiento de sus miembros y moldea cómo se perciben los cambios y se interactúa dentro de la organización.

**Diagnóstico:** Es la fase inicial de cualquier plan estratégico. En ella, se recolecta y analiza minuciosamente información interna y externa para entender la situación actual de la organización. Esto permite identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Análisis FODA), sentando así las bases para formular objetivos y estrategias.

**Ecosistema Digital:** El ecosistema digital agrupa todas las plataformas y herramientas en línea, como redes sociales, sitios web, blogs y aplicaciones móviles. Estas posibilitan la comunicación directa, la interacción bidireccional y la difusión instantánea de mensajes. Para un club deportivo, es fundamental gestionar su reputación, construir comunidad y conectar con sus seguidores.

**Engagement:** En el ámbito digital se refiere al grado de interacción, conexión emocional y participación activa de una audiencia con el contenido o la marca de una organización. Para el Club Universitario de Deportes, esto se traduce en la participación dinámica de sus hinchas en las plataformas del club.

**Hinchada Organizada:** Grupos de aficionados de un club deportivo que, más allá de su rol de seguidores, pueden movilizarse y ejercer influencia significativa en asuntos institucionales, e incluso políticos. Su acción colectiva ha demostrado ser un factor relevante en la historia de clubes como el de Universitario de Deportes.

**Indicadores de Evaluación (KPIs):** Métricas específicas y cuantificables que se establecen desde el inicio de un plan o estrategia para medir su efectividad y su contribución al logro de los objetivos organizacionales. Pueden incluir el alcance de los mensajes, el sentimiento en redes sociales, la percepción de la marca o el nivel de confianza del público.

**Justicia para La “U”:** Colectivo de hinchas de Universitario de Deportes en su mayoría con gran conocimiento en temas legislativos y procesos judiciales dentro del estado peruano, este colectivo fue de gran ayuda ya que fue una parte fundamental en la

ayuda de los procesos judiciales que al Universitario le tocaba enfrentar durante la crisis de 2018-2021.

**Modelo Bidireccional Simétrico:** El Modelo Bidireccional Simétrico, propuesto por James Grunig (1984), destaca que la comunicación efectiva se basa en el diálogo y la comprensión mutua entre la organización y sus públicos clave. Este enfoque implica que la entidad no solo envía mensajes, sino que también escucha activamente el feedback y ajusta sus estrategias para una interacción auténtica.

**Plan de Comunicación Estratégica:** Es una guía estructurada que detalla cómo una organización empleará la comunicación para lograr sus metas. Abarca fases como investigación, definición de objetivos, creación de mensajes, selección de canales, implementación y evaluación, garantizando que los esfuerzos comunicativos sean coherentes, eficientes y orientados a resultados.

**Reputación Corporativa:** Es la percepción y el valor que los distintos públicos otorgan a una organización a lo largo del tiempo. Se construye con sus acciones, comunicaciones y el cumplimiento de sus promesas. Para un club de fútbol, es un activo invaluable que debe cultivarse y protegerse, sobre todo en momentos de crisis o decisiones difíciles.

**Transparencia:** Es un principio clave en la comunicación y la gestión. Implica ser abierto, honesto y claro al compartir información con los públicos. Es fundamental para construir confianza y credibilidad, especialmente en periodos complejos como los que vivió el Club Universitario de Deportes entre 2018 y 2021.

**Trinchera “U” Norte:** La hinchada organizada más grande que tiene el club Universitario de Deportes, ellos fueron la cabeza dentro de todo el esquema de resistencia por parte de la hinchada ante los malos manejos que Gremco ejercía cuando estaba en la administración de Universitario, este grupo de radicales hinchas fueron los que movilizaban a las masas durante las protestas, plantones, vigilias y marchas en búsqueda de justicia.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Libros:

- I. Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. Free Press.
- II. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- III. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Harper & Row.
- IV. Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston.

### Artículos Académicos/Tesis

Camacho, C. (2020). *Comunicaciones para los hinchas del Club Universitario de Deportes*. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/22434>

Olivera, A., & Aguilar, R. (2024). *Estrategia de comunicación 360. Caso: Socios Adherentes del club Universitario de Deportes*.

<https://hdl.handle.net/20.500.12724/21132>

Salazar, M. (2023). *De la confrontación deportiva a la participación política: el caso de la hinchada organizada de Universitario de Deportes*.

<http://hdl.handle.net/20.500.12404/24596>

Sanahuja, J. (2022). *Análisis de los procesos en la comunicación corporativa de los clubes deportivos profesionales españoles*.

[https://www.researchgate.net/profile/Guillermo-](https://www.researchgate.net/profile/Guillermo-Peris/publication/309818038_Analisis_de_los_procesos_en_la_comunicacion_corporativa_de_los_club_deportivos_profesionales_espanoles_Estudio_exploratori)

[Peris/publication/309818038 Analisis de los procesos en la comunicacion corporativa de los clubes deportivos profesionales espanoles Estudio exploratori](https://www.researchgate.net/profile/Guillermo-Peris/publication/309818038_Analisis_de_los_procesos_en_la_comunicacion_corporativa_de_los_club_deportivos_profesionales_espanoles_Estudio_exploratori)

[o/links/6511b815c05e6d1b1c31408d/Analisis-de-los-procesos-en-la-](https://ojs.uchile.cl/handle/2250/187794)

[comunicacion-corporativa-de-los-clubes-deportivos-profesionales-espanoles-](#)

[Estudio-exploratorio.pdf](#)

Rodriguez, J. (2020) *Clubes de fútbol y la administración de una pasión, el fútbol Chileno en la era neoliberal*. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/187794>

Pastor, C. (2023). *Impacto de la globalización en el ámbito comercial del fútbol profesional Peruano en el siglo XX*.

<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/19116>

Zavaleta, <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/64955>

Ramos, K. (2021) Tratamiento de la información deportiva no futbolística y su impacto en la percepción del deporte en San Miguel en el año 2019

<https://repositorio.bausate.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14229/219/Ramos-Rojas-Kevin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kennedy, P. (2017) Hinchas de fútbol inglés, enfocado en emociones y espacios de lealtad en clubes como Manchester.

[United.https://www.researchgate.net/publication/317246684\\_Fanatical\\_football\\_fans\\_the\\_emotional\\_spaces\\_of\\_the\\_English\\_game](https://www.researchgate.net/publication/317246684_Fanatical_football_fans_the_emotional_spaces_of_the_English_game)

García, R. (2019) Comunicación digital y engagement en clubes mexicanos como América y Chivas, con métricas de redes sociales y encuestas a hinchas.

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-19182019000200045](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-19182019000200045)

**Informes/Sitios Web:**

- Adlatina. (2024). *Informe BrandZ Global 2024*. Recuperado de <https://www.spanishdict.com/translate/si%20lo%20tienes>
- Conecta Software. (s.f.). *Modelo de valor de marca de David Aaker*. Recuperado de <https://www.spanishdict.com/translate/si%20lo%20tienes>
- Electro IQ. (s.f.). *Estadísticas de consumo de restaurantes en internet*. Recuperado de <https://www.spanishdict.com/translate/si%20lo%20tienes>
- Hayas Marketing. (s.f.). *La importancia del diseño visual en la marca*. Recuperado de <https://www.spanishdict.com/translate/si%20lo%20tienes>
- IMARC Group. (2024). *Mercado global de comida rápida*. Recuperado de <https://www.spanishdict.com/translate/si%20lo%20tienes>
- Ipsos Perú. (2023). *Informe de confianza y preferencia de marca*. Recuperado de <https://www.spanishdict.com/translate/si%20lo%20tienes>
- Ministerio de la Producción (Produce). (2024). *Inversión en marketing digital en emprendimientos peruanos*. Recuperado de <https://www.spanishdict.com/translate/si%20lo%20tienes>
- Paxzu. (s.f.). *La importancia de la comunicación emocional en la gastronomía*. Recuperado de <https://www.spanishdict.com/translate/si%20lo%20tienes>
- Somos Orbis. (s.f.). *Identidad visual en restaurantes potencia*. Recuperado de <https://www.spanishdict.com/translate/si%20lo%20tienes>
- Stanford Web Credibility Research. (s.f.). *Estudio sobre credibilidad web y diseño*. Recuperado de <https://www.spanishdict.com/translate/si%20lo%20tienes>
- The US Sun. (2022). *Proyecto "Reclaim the Flame" de Burger King*. Recuperado de <https://www.spanishdict.com/translate/si%20lo%20tienes>

- Tienda Nube. (s.f.). *Estrategias de branding: tipos y ejemplos para posicionar tu marca*. Recuperado de

<https://www.spanishdict.com/translate/si%20lo%20tienes>

#### 2.4. Resumen ejecutivo

**Título:** Plan de Comunicación Estratégica para la Mejora de la Percepción de Seguridad en los Hinchas de la Tribuna Norte del Estadio Monumental - Club Universitario de Deportes, 2026. **Procedencia:** Proyecto de investigación para optar el grado de bachiller por San Ignacio de Loyola – Escuela ISIL. **Objetivo:** El objetivo general es diseñar un plan de comunicación estratégica que optimice la percepción de seguridad de los hinchas en la Tribuna Norte del Estadio Monumental. Se busca reducir la incertidumbre ante posibles emergencias y generar un entorno de confianza que respalde el futuro proyecto de rediseño de la tribuna a ras de césped. **Metodología:** La investigación emplea un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental-transversal. Se recolectaron datos a través de encuestas dirigidas a los asistentes de la Tribuna Norte, analizando variables como la eficacia de los canales de comunicación actuales, el nivel de peligro percibido respecto a la infraestructura (muros y rampas) y la disposición de los hinchas hacia las mejoras propuestas. **Resultados:** Se identificó que la falta de información clara sobre protocolos de evacuación incrementa la sensación de riesgo. Los resultados indican una alta aceptación de los canales digitales (App y redes sociales) como medios de prevención. Además, se validó que una comunicación transparente sobre las obras de infraestructura mejora significativamente la credibilidad de la directiva y la disposición del hincha a colaborar con el orden. **Conclusión:** Se concluye que esta propuesta de plan no sólo mitiga los riesgos de seguridad mediante la gestión informativa, sino que establece un modelo de comunicación interna y externa que puede ser replicado por el club en otras tribunas. La estrategia demuestra que la

seguridad no depende solo de la vigilancia física, sino de una percepción construida a través de mensajes claros y oportunos que mejoren la experiencia del espectador.

## 2.5. Características técnicas o atributos del proyecto

**Tabla 1**

*Atributos del servicio de Comunicación Estratégica - Tribuna Norte*

<b>Atributos</b>	<b>Interpretación</b>
¿Es fácil de usar?	El plan conlleva actividades o mensajes de fácil comprensión y de contenido visual atractivo para simplificar su objetivo e interés
¿Es confiable?	El plan de comunicación se fundamenta en información corroborada y fuentes fiables acerca de la percepción del hincha y su actitud hacia el rediseño de la tribuna para garantizar la seguridad de los hinchas que asisten a la tribuna norte del estadio Monumental.
¿Es seguro?	La información dentro del plan de comunicación garantiza que los hinchas reciban un mensaje de prevención y solución.
¿Es preciso?	El contenido comunicacional de la campaña proporciona información precisa y actualizada acerca de los riesgos y sus peligros, previniendo posibles accidentes.
¿Es rápido?	El uso de medios digitales facilita la difusión de mensajes esenciales en un periodo corto y eficiente, utilizando plataformas de uso habitual entre los hinchas.
¿Se puede personalizar?	La campaña tiene el potencial de adaptarse a diversas problemáticas de sensibilización, así como a diferentes canales de difusión, lo que permite una flexibilidad en su diseño y una mayor efectividad en la propagación del mensaje.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.6. Análisis comparativo de atributos, características, mejoras o novedades tecnológicas

Este análisis consiste en contrastar las características más importantes de la propuesta de mejora frente al estado actual de la seguridad y comunicación en la tribuna.

Tabla 2

*Análisis comparativo: Plan de Comunicación Estratégica 2026 vs Plan estratégico orientado a procesos para una institución deportiva - periodo 2020-2030*

Características	Foco de la campaña	Estrategia	Alcance y Enfoque	Resultado Esperado	Costo de Implementación
Plan de Comunicación Estratégica (2026)	Sensibilización sobre los riesgos de seguridad	Digital (redes sociales, correos)	Específica en la Tribuna Norte y enfocada en la hinchada de la tribuna Norte	Fortalecer la confianza del hincha y optar por el rediseño a ras de césped para mejorar su seguridad y experiencia	Moderado
Plan estratégico orientado a procesos para una institución deportiva - periodo 2020-2030	Eficiencia administrativa y la mejora del rendimiento deportivo	Modelo de gestión basado en la cadena de valor, uso de matrices de evaluación (EFE, EFI)	Abarca la estructura completa de una institución deportiva (procesos estratégicos, operativos y de apoyo)	Lograr una organización deportiva profesionalizada, con finanzas saludables	Inversión de mediano a alto impacto (Escalable)

Fuente: Elaboración propia

**Descripción del análisis:** Como se observa en la tabla, la principal novedad tecnológica y de gestión radica en el paso de una seguridad basada únicamente en el control físico a una seguridad basada en la percepción y la información. Mientras que la situación actual genera embudos de información y riesgos estructurales, el Plan de Comunicación Estratégica 2026 integra herramientas digitales con el proyecto de infraestructura a ras de césped, logrando que el hincha no solo esté más seguro, sino que se sienta más seguro.

## 2.7. Objetivo general y específicos: propósito del proyecto

### 2.7.1. Objetivo general

**2.7.2.** Conocer Cómo es la propuesta de un Plan de Comunicación Estratégica para mejorar la percepción de seguridad en los hinchas de la tribuna Norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deportes, 2026.

### 2.7.3. Objetivos específicos

Conocer Cómo es la propuesta de un Plan de Comunicación Estratégica para mejorar la percepción de riesgo en los hinchas de la tribuna Norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deportes,2026.

Conocer Cómo es la propuesta de un Plan de Comunicación Estratégica para mejorar la percepción de la actitud hacia el rediseño en los hinchas de la tribuna Norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deportes,2026.

Conocer Cómo es la propuesta de un Plan de Comunicación Estratégica para mejorar la predisposición institucional en los hinchas de la tribuna Norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deportes,2026.

## **2.8. Componente del proyecto**

### **Plan de Comunicación Estratégica para la mejora de la percepción de seguridad en los hinchas de la Tribuna Norte del Estadio Monumental**

- Diagnóstico y análisis de la percepción de riesgo actual en los asistentes a la Tribuna Norte.
- Desarrollo de una narrativa estratégica y piezas gráficas para protocolos de seguridad y evacuación.
- Implementación de campañas digitales y señalética física informativa dentro del Estadio Monumental.
- Establecimiento de un sistema de retroalimentación (feedback) para medir la mejora en la sensación de seguridad post-implementación.

## **2.9. Resultados generales: componente del proyecto**

Un manual de identidad y mensajes clave para la gestión de comunicación de seguridad en el estadio.

Un prototipo de señalética informativa y sistema de alertas para la App oficial del Club Universitario de Deportes.

Un informe de validación del proyecto de rediseño de la Tribuna Norte legitimado por la hinchada.

## 2.10. Plan de actividades del proyecto

Tabla 3

N°	Actividades	ABR				MAY				JUN				JUL			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración del resumen e introducción.	■															
2	Desarrollo del problema, objetivos e hipótesis de investigación.	■	■														
3	Redacción de la justificación de la investigación			■													
4	Desarrollo de los antecedentes de investigación, marco teórico y glosario de términos.				■												
5	Desarrollo de la metodología.					■											
6	Identificar las herramientas de recolección de datos.						■	■	■								
7	Descripción del público objetivo (población y muestra).									■							
8	Desarrollar el procesamiento y análisis de las herramientas de recolección.										■						
9	Elaboración del diagnóstico situacional.											■	■				
10	Elaboración del sustento de mercado.														■		
11	Redacción de las conclusiones y recomendaciones.															■	
12	Sustentación ante un jurado externo.																■

Fuente: Elaboración propia.

## 2.11. Metodología del proyecto: diseños experimentales, sistemas de registros, técnicas a utilizar, factores y variables a estudiar

La presente investigación se desarrolla bajo una metodología aplicada, orientada a la solución de un problema específico mediante el diseño de un plan de comunicación estratégica. El estudio se centra en el análisis de la percepción de seguridad de los hinchas

y en la identificación de oportunidades de mejora a través de la comunicación, integrando el diagnóstico y la propuesta como etapas complementarias del proceso investigativo.

### **2.11.1. Hipótesis de investigación**

Esta investigación no requiere hipótesis, debido a que es un estudio descriptivo donde no se busca conocer la relación entre variables o su causalidad.

### **2.11.2. Operacionalización de variables**

#### **Variable 1: Plan de Comunicación Estratégica**

**Definición conceptual:** según Quintana (2025) la comunicación estratégica no solo transmite información, sino que busca generar confianza, comprensión mutua e influir positivamente en la percepción de los públicos. Por tanto, sostiene que la comunicación más efectiva es aquella basada en el modelo bidireccional simétrico, donde existe diálogo, retroalimentación y ajuste continuo de las estrategias. Asimismo, Cornelissen (2020) señala que este enfoque permite transformar relaciones tradicionales unidireccionales en vínculos participativos, favoreciendo el involucramiento activo de los públicos, como los hinchas de un club deportivo.

**Definición operacional:** Se evaluará la implementación de las cuatro etapas del plan mediante un cuestionario. Este medirá las acciones llevadas a cabo por la institución para informar y solicitar retroalimentación de la hinchada sobre la seguridad de la Tribuna Norte. La información será recogida a través de la percepción de los encuestados, como Diagnóstico (ítems 1 al 3), Diseño (ítems 4-6), Ejecución (ítems 7 y 8) y Evaluación (ítems 9-11).

#### **Variable 2: Percepción de Seguridad**

**Definición conceptual:** Según Kessler (2009), la seguridad ya no se mide sólo por indicadores objetivos de criminalidad, sino también por la percepción que los individuos forman a partir de sus experiencias previas, el contexto físico y la información difundida por

medios y redes sociales. En el ámbito de los espectáculos deportivos, esta percepción se traduce en el juicio que el hincha realiza sobre la posibilidad de sufrir daño físico o patrimonial antes, durante o después del evento. Por ello, la percepción de seguridad constituye una variable clave para fortalecer la confianza de los hinchas y promover una asistencia más diversa y familiar al Estadio Monumental

**Definición operacional:** La variable rendimiento laboral tiene cuatro dimensiones, como Fase de preparación (ítems 12 al 14), Fase de implementación (ítems 15 al 17) y Fase de consolidación (ítems 19 al 21). Para medir esta única variable, se utilizará un cuestionario sobre evaluación de rendimiento, con una escala de medición ordinal y presenta un total de 21 ítems con formato de respuesta tipo Likert de 5 niveles (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo), ver Anexo 7.3.

### ***2.11.3. Enfoque de investigación***

La presente investigación se inscribe dentro del enfoque cuantitativo. Según Hernández Sampieri y Mendoza (2023), este enfoque busca la medición y el análisis de datos para probar hipótesis y establecer patrones de comportamiento. Esta categorización calza con el objetivo de la tesis, el cual es construir una solución medible, un plan de comunicación estratégico, que impacte directamente en la directiva. A través de la recolección y el análisis de datos numéricos —como encuestas o métricas de participación—, los hallazgos aspiran a ser una guía para la directiva, permitiéndoles fortalecer su vínculo con la hinchada de una manera concreta y verificable.

### ***2.11.4. Tipo de investigación***

La investigación es de tipo aplicada debido a que se orienta a la solución de un problema práctico y concreto mediante la formulación de un plan de comunicación estratégica. Los resultados obtenidos no se limitan al análisis teórico, sino que se traducen en una propuesta viable y contextualizada para el Club Universitario de Deportes.

#### **2.11.5. Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es no experimental, dado que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que estas se observan y analizan tal como se presentan en su contexto natural. El estudio se desarrolla de manera transversal, ya que la recolección de datos se realiza en un único momento temporal.

#### **2.11.6. Niveles de investigación**

Según Hernández Sampieri y Mendoza (2023), los estudios descriptivos sirven para detallar las cualidades, los atributos y los aspectos clave de cualquier asunto que se examine. De esta forma, las investigaciones de esta clase buscan explicar a fondo los elementos de una situación o hecho en un instante específico. Este modelo de investigación es esencial para el presente estudio, ya que su meta principal es representar y definir el panorama actual de la comunicación entre el Club Universitario de Deportes y su hinchada. Esto establece una base firme para descubrir los factores centrales que incidieron en la relación entre ambos, lo cual es vital para crear una propuesta de plan de comunicación efectivo.

#### **2.11.7. Población**

La población del presente estudio está compuesta por los hinchas asistentes a la Tribuna Norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deportes, quienes acuden a los encuentros deportivos oficiales y participan activamente como público en eventos de alta concurrencia, dentro del distrito de Ate-Vitarte, durante el año 2025.

#### **2.11.8. Muestreo y muestra**

##### **Muestreo**

El muestreo es no probabilístico por conveniencia. Según Hernández Sampieri y Mendoza (2023), se caracteriza por la selección de participantes basada en criterios específicos y no en la aleatoriedad, lo que facilita la investigación y la hace más accesible.

## Muestra

De acuerdo con la metodología de Hernández Sampieri y Mendoza (2023), se considera que la muestra es un subgrupo de la población, del cual se recolectarán los datos. Esta debe ser representativa para que los resultados obtenidos sean válidos. Por lo tanto, la muestra está compuesta por 54 hinchas de la tribuna norte del Estadio Monumental del distrito de Ate-Vitarte, durante el año 2025, quienes proporcionan información valiosa sobre su percepción y comportamiento por plataformas digitales.

### **2.11.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**Técnicas de recolección de datos.** Para el presente proyecto, la técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, debido a que permite recoger información cuantificable sobre percepciones, opiniones y niveles de acuerdo de una población determinada. La encuesta se aplicó de manera virtual, utilizando como canales de difusión WhatsApp, lo que facilitó el acceso a los participantes y optimizó el tiempo de recolección de información

**Instrumentos de recolección de datos.** En cuanto al instrumento de recolección de datos, se utilizó el cuestionario estructurado, elaborado en función de las variables y dimensiones establecidas en la investigación. Este instrumento permite medir de manera objetiva la percepción de seguridad y la efectividad de la comunicación estratégica implementada por el club.

El cuestionario estuvo conformado por preguntas cerradas, organizadas según las dimensiones de cada variable, y empleó una escala ordinal tipo Likert de cinco niveles, siendo estas: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo. Esta escala permitió identificar el grado de acuerdo o frecuencia percibida por los encuestados respecto a los ítems planteados.

Asimismo, el cuestionario fue diseñado y aplicado mediante la herramienta tecnológica Google Formularios, lo que facilitó la recopilación, almacenamiento y posterior procesamiento de los datos. La encuesta fue dirigida a los hinchas de la Tribuna Norte del Estadio Monumental, quienes participaron de manera voluntaria. Posteriormente, se realizó un proceso de organización, tabulación y análisis de los datos por variables y dimensiones, con el fin de obtener una interpretación precisa y consistente de la información recopilada.

### 2.11.10. Confiabilidad

Se utilizó la medida de estabilidad (test-retest) para precisar si el instrumento es confiable, es decir si produce resultados coherentes y consistentes. Para ello, se preparó una prueba piloto compuesta por 8 participantes de similares características a la muestra en estudio, donde se les aplicó dos veces el instrumento.

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se utilizó la correlación de Pearson donde puede tomar valores que oscilan entre 0 (baja o nula confiabilidad) y 1 (alto o máximo de confiabilidad), ver Tabla 3

**Tabla 4**

*Valores del coeficiente de correlación de Pearson*

<b>Coeficiente</b>	<b>Interpretación</b>
$r = 1$	Correlación perfecta
$0.80 < r < 1$	Muy alta
$0.60 < r < 0.80$	Alta
$0.40 < r < 0.60$	Moderada
$0.20 < r < 0.40$	Baja
$0 < r < 0.20$	Muy Baja
$r = 0$	Nula

Fuente: Elaboración propia.

Luego de aplicar el test-retest, se obtuvo un coeficiente de Pearson de 0.62 Por lo tanto, se precisa que el instrumento tiene una alta confiabilidad.

### III. ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO

#### 3.1. Estimación de los costos necesarios para la implementación

Tabla 5

Categoría General de Gasto	Descripción	Cantidad/ Meses	Costo Unitario (S/)	Monto Estimado (S/)
<b>Bienes</b>	Señalética de seguridad informativa (Rutas y rediseño)	15 unidades	S/ 80.00	S/ 1,200.00
	Material impreso (Volantes con QR informativo)	2,000 unidades	S/ 0.25	S/ 500.00
	Kits de identidad para activaciones (Banners/Roll-ups)	3 unidades	S/ 150.00	S/ 450.00
<b>Servicios</b>	Producción de video renderizado del proyecto de rediseño	1 servicio	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
	Pauta publicitaria en Meta Ads (Segmentada a hinchas)	3 meses	S/ 400.00	S/ 1,200.00
	Alquiler de proyector y equipo para charlas con barristas	2 fechas	S/ 250.00	S/ 500.00
<b>Recursos Humanos</b>	Especialista en Comunicación Estratégica (Asesoría)	3 meses	S/ 1,500.00	S/ 4,500.00
	Diseñador gráfico (Freelance por piezas de campaña)	1 servicio	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
	Apoyo logístico para activaciones en el estadio	4 personas	S/ 80.00	S/ 320.00
<b>RESUMEN</b>				
	Bienes			S/ 2,150.00
	Servicios			S/ 3,200.00
	Recursos Humanos			S/ 5,820.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/ 11,170.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** La estimación de costos presentada para la implementación del Plan de Comunicación Estratégica del Club Universitario de Deportes asciende a un total de S/ 11,170.00. Este presupuesto ha sido diseñado bajo un criterio de optimización de recursos, priorizando las tácticas que generan un impacto directo en la percepción del hincha de la Tribuna Norte.

En la categoría de **Bienes**, se destina el monto a la producción de señalética y material impreso. Esto es fundamental para que el hincha identifique visualmente las mejoras en seguridad y el nuevo diseño a ras de césped, reduciendo la incertidumbre sobre la evacuación.

En cuanto a los **Servicios**, la inversión principal se enfoca en la producción de contenido audiovisual (renders) y pauta digital. Dado que el público objetivo es digitalmente activo, el uso de videos que muestren el proyecto final es la herramienta más efectiva para generar confianza y apoyo al rediseño del estadio.

Finalmente, el rubro de **Recursos Humanos** representa la mayor parte de la inversión, ya que se requiere personal especializado para gestionar la narrativa del club y asegurar que los mensajes de seguridad lleguen de manera asertiva a los líderes de las barras y asistentes frecuentes. Este gasto se justifica como una inversión necesaria para mitigar riesgos reputacionales y garantizar el éxito de la implementación del plan en el 2026.

#### IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

##### 4.1. Análisis de resultados descriptivos

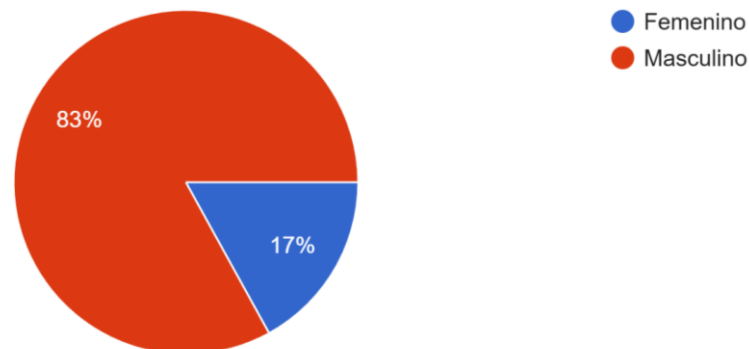
###### *Datos sociodemográficos*

**Tabla 6.**  
*Género*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1	2.0	2.0	2.0
Válido				
Femenino	7	13.7	13.7	15.7
Masculino	43	84.3	84.3	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 1.**  
*Género*



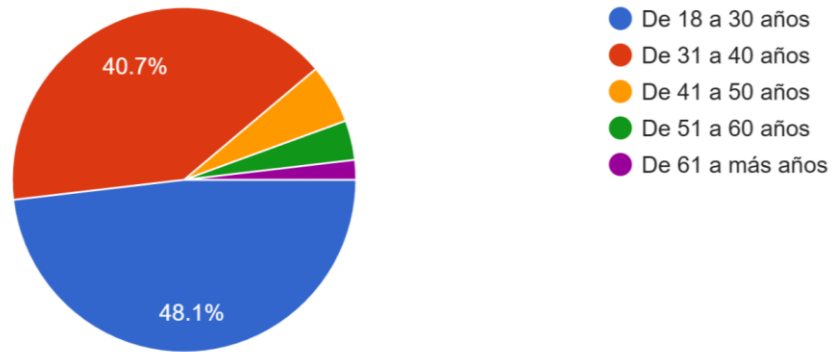
Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** Se precisa en la Tabla 1 y Figura 1, que la distribución de los encuestados por género muestra una marcada predominancia del género masculino, que representa el 84.3% del total. Por otro lado, el género femenino constituye el 13.7%. Estos resultados indican que la muestra está mayoritariamente compuesta por hombres.

**Tabla 7.**  
*Rango de edad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 18 a 30 años	24	47.1	47.1	47.1
	De 31 a 40 años	22	43.1	43.1	90.2
	De 41 a 50 años	2	3.9	3.9	94.1
	De 51 a 60 años	2	3.9	3.9	98.0
	De 61 a más años	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Figura 2.**  
*Rango de edad*



**Interpretación:** En cuanto a la edad, los resultados reflejan que los encuestados se concentran principalmente en los tramos más jóvenes. El 47.1% se encuentra en el rango "De 18 a 30 años" y el 43.1% en el de "De 31 a 40 años". En conjunto, el 90.2% de los participantes tienen 40 años o menos.

**Análisis de resultados de la encuesta**

**Pregunta 1:** El Club Universitario de Deportes publica información sobre seguridad de la Tribuna Norte con suficiente frecuencia (semanalmente o antes de cada partido).

Tabla 8.

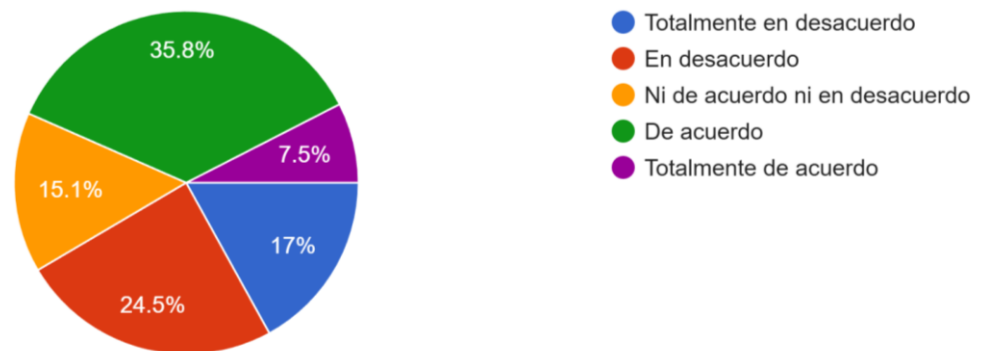
Adecuada información de seguridad en redes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	12	23.5	23.5	23.5
	En desacuerdo	11	21.6	21.6	45.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	35.3	35.3	80.4
	Totalmente de acuerdo	3	5.9	5.9	86.3
	Totalmente en desacuerdo	7	13.7	13.7	100.0
<b>Total</b>		51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.

Adecuada información de seguridad en redes



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** Se observa en la Tabla 3 y Figura 3 que la percepción de la adecuación de la información de seguridad en redes, la opinión se encuentra dividida, con una tendencia hacia la neutralidad. La categoría "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" concentra la mayor frecuencia con un 35.3%. Las respuestas en desacuerdo ("En desacuerdo": 21.6% y "Totalmente en desacuerdo": 13.7%) alcanzan un 35.3%, superando ligeramente el 29.4% de las respuestas de acuerdo ("De acuerdo": 23.5% y "Totalmente de acuerdo": 5.9%).

**Pregunta 2:** Considero que la cantidad de información sobre seguridad que el club publica en sus redes sociales es adecuada

Tabla 9.

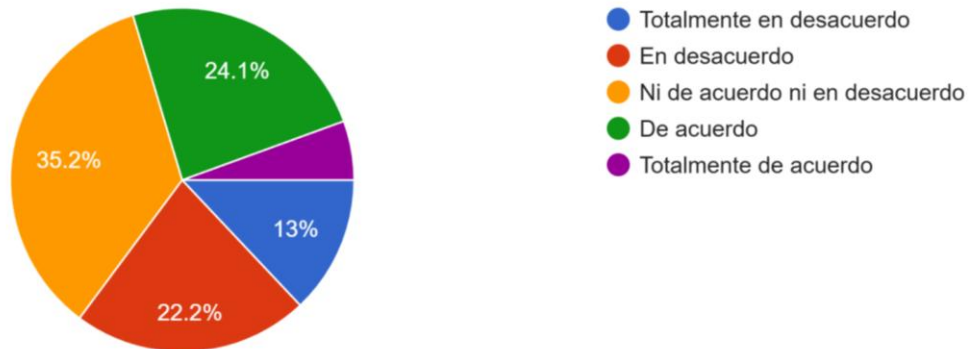
Medio más efectivo (adicional) para recibir información de seguridad en la Tribuna Norte.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1	2.0	2.0	2.0
Válido	Anuncios por megafonía frecuentes	5	9.8	11.8
	Correo electrónico personalizado	6	11.8	23.5
	Dentro de la pantalla LED del estadio	12	23.5	47.1
	Módulos de información física/volantes	11	21.6	68.6
	Whatsapp/SMS	16	31.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.

Medio más efectivo (adicional) para recibir información de seguridad en la Tribuna Norte.



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El medio adicional más efectivo para recibir información de seguridad, según los encuestados, es "Whatsapp/SMS" con un 31.4% de preferencia. Le siguen "Dentro de la pantalla LED del estadio" con un 23.5% y "Módulos de información física/volantes" con un 21.6%

**Pregunta 3:** ¿Qué otro medio de comunicación consideraría más efectivo para recibir información de seguridad en la Tribuna Norte, además de los canales digitales y tradicionales actuales?

Tabla 10.

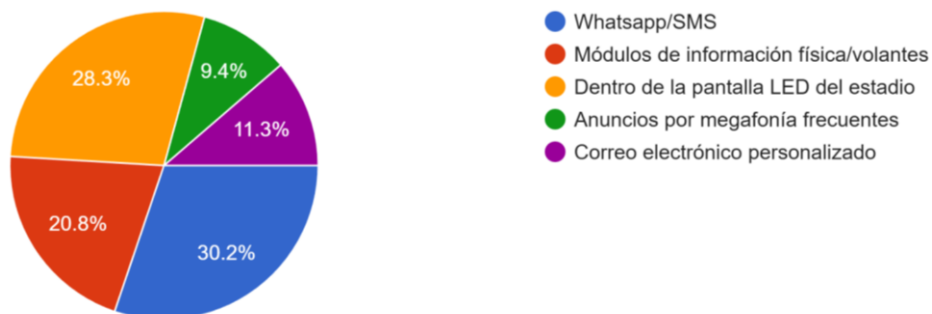
Los mensajes de seguridad del club (gráficos, videos, textos) son claros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	20	39.2	39.2	39.2
	En desacuerdo	3	5.9	5.9	45.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	31.4	31.4	76.5
	Totalmente de acuerdo	6	11.8	11.8	88.2
	Totalmente en desacuerdo	6	11.8	11.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 5.

Los mensajes de seguridad del club (gráficos, videos, textos) son claros.



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Sobre la claridad de los mensajes de seguridad del club, hay una opinión positiva mayoritaria. La suma de las respuestas "De acuerdo" (39.2%) y "Totalmente de acuerdo" (11.8%) totaliza un 51.0% de aprobación. Un porcentaje significativo de 31.4% se mantiene en la posición "Ni de acuerdo ni en desacuerdo".

**Pregunta 4 :** Los mensajes de seguridad emitidos por el club (gráficos, videos, textos) son claros y no generan confusión.

Tabla 11.

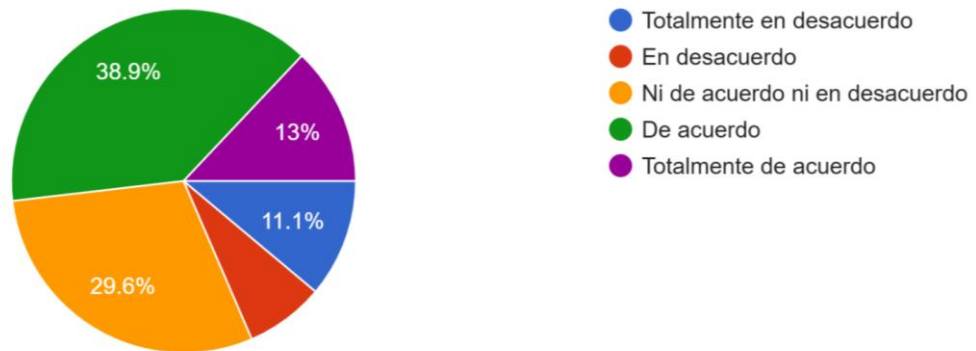
Uniformidad de información sobre riesgos de infraestructura.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	8	15.7	15.7
	En desacuerdo	15	29.4	45.1
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	18	35.3	80.4
	Totalmente de acuerdo	2	3.9	84.3
	Totalmente en desacuerdo	8	15.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 6.

Uniformidad de información sobre riesgos de infraestructura.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La percepción sobre la uniformidad de la información acerca de los riesgos de infraestructura es mayoritariamente neutral o negativa. La respuesta más frecuente es "Ni de acuerdo ni desacuerdo" con un 35.3%. Las respuestas en desacuerdo ("En desacuerdo": 29.4% y "Totalmente en desacuerdo": 15.7%) suman un 45.1% , mientras que el acuerdo sólo alcanza el 19.6%.

Pregunta 5 : La información que el club comparte sobre los riesgos de la infraestructura (reja, muro y rampas) es uniforme en todos sus medios de comunicación. Los mensajes de seguridad emitidos por el club (gráficos, videos, textos) son claros y no generan confusión.

**Tabla 12.**

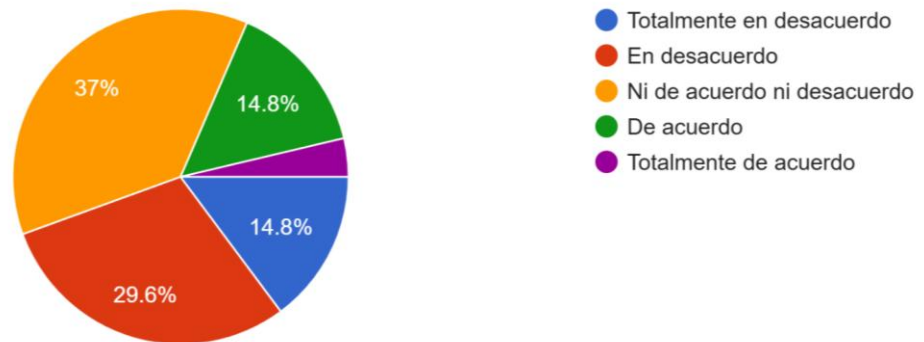
*Frecuencia suficiente en la publicación de información de seguridad de la Tribuna Norte*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1	2.0	2.0	2.0
Válido	De acuerdo	18	35.3	37.3
	En desacuerdo	12	23.5	60.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	13.7	74.5
	Totalmente de acuerdo	4	7.8	82.4
	Totalmente en desacuerdo	9	17.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 7.**

*Frecuencia suficiente en la publicación de información de seguridad de la Tribuna Norte*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Respecto a si la frecuencia de publicación de información de seguridad es suficiente, la opinión es mayoritariamente de desacuerdo. La suma de las opciones en desacuerdo ("En desacuerdo": 23.5% y "Totalmente en desacuerdo": 17.6%) alcanza un 41.1%. La opción "De acuerdo" es la respuesta individual más alta con 35.3%.

**Pregunta 6 :** ¿Qué recomendaría al club para hacer el lenguaje de sus mensajes de seguridad más atractivo y efectivo para los hinchas de la Tribuna Norte?

**Tabla 13.**

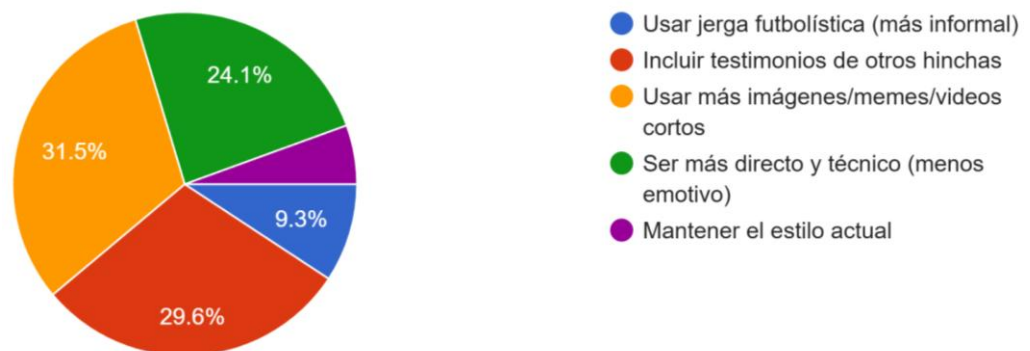
*Recomendaciones para un lenguaje de seguridad más atractivo y efectivo en la Tribuna Norte.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1	2.0	2.0	2.0
De acuerdo	18	35.3	35.3	37.3
En desacuerdo	12	23.5	23.5	60.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	13.7	13.7	74.5
Totalmente de acuerdo	4	7.8	7.8	82.4
Totalmente en desacuerdo	9	17.6	17.6	100.0
<b>Válido</b>				
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 8.**

*Recomendaciones para un lenguaje de seguridad más atractivo y efectivo en la Tribuna Norte.*



Fuente:  
Elaboración propia

**Interpretación:** Las recomendaciones para un lenguaje de seguridad más atractivo y efectivo se centran en el uso de formatos visuales. La opción preferida es "Usar más imágenes/memes/videos cortos" con un 31.4%. Le sigue "Incluir testimonios de otros hinchas" con un 29.4%.

**Pregunta 7 :** El club utiliza activamente encuestas o sondeos para conocer mi opinión sobre la seguridad de la Tribuna Norte.

Tabla 14.

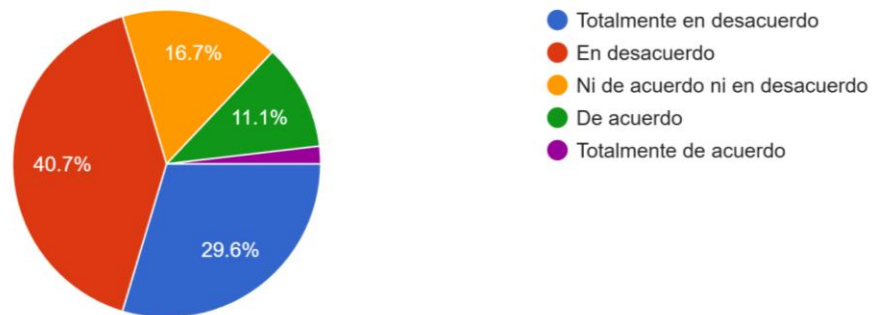
Uso activo de encuestas sobre seguridad en la Tribuna Norte.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	6	11.8	11.8	11.8
	En desacuerdo	20	39.2	39.2	51.0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	17.6	17.6	68.6
	Totalmente de acuerdo	1	2.0	2.0	70.6
	Totalmente en desacuerdo	15	29.4	29.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 9.

Uso activo de encuestas sobre seguridad en la Tribuna Norte.



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Existe un claro desacuerdo con el uso activo de encuestas sobre seguridad. El 39.2% de los encuestados está "En desacuerdo" y el 29.4% está "Totalmente en desacuerdo", sumando un 68.6% de rechazo. Solo un 13.8% apoya esta medida.

**Pregunta 8 :** Me siento escuchado por la directiva del club respecto a mis sugerencias o preocupaciones sobre la infraestructura y seguridad.

Tabla 15.

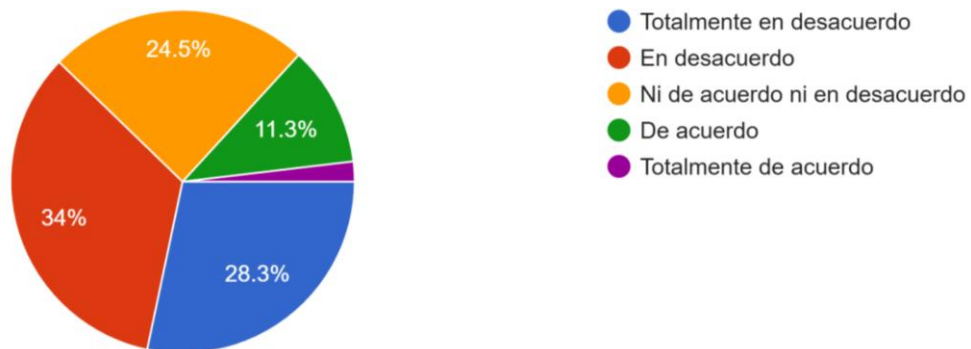
Sentimiento de ser escuchado por la directiva sobre seguridad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1	2.0	2.0	2.0
De acuerdo	6	11.8	11.8	13.7
En desacuerdo	16	31.4	31.4	45.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	25.5	25.5	70.6
Totalmente de acuerdo	1	2.0	2.0	72.5
Totalmente en desacuerdo	14	27.5	27.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 10.

Sentimiento de ser escuchado por la directiva sobre seguridad.



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El sentimiento de ser escuchado por la directiva sobre temas de seguridad es predominantemente negativo. El 31.4% está "En desacuerdo" y el 27.5% está "Totalmente en desacuerdo", resultando en un 58.9% de hinchas que no se sienten escuchados.

**Pregunta 9 :** ¿Qué tipo de instancia o canal de feedback adicional propondría usted para que la directiva escuche activamente las sugerencias sobre seguridad e infraestructura?

**Tabla 16.**

Propuesta de instancias o canales de feedback adicionales para la directiva sobre seguridad e infraestructura.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Buzón de sugerencias físico y virtual anónimo	9	17.6	17.6	17.6
Chats en vivo programados con personal de seguridad	8	15.7	15.7	33.3
Encuestas de satisfacción después de cada partido	12	23.5	23.5	56.9
Hacer tendencia la necesidad a través de las redes para ser escuchados	10	19.6	19.6	76.5
Reuniones abiertas trimestrales con directivos	12	23.5	23.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 11.**

Propuesta de instancias o canales de feedback adicionales para la directiva sobre seguridad e infraestructura.



Fuente : Elaboración propia

**Interpretación:** La principal propuesta de canales de *feedback* adicionales es "**Encuestas de satisfacción después de cada partido**" y "**Reuniones abiertas trimestrales con directivos**", ambas con un **23.5%** de preferencia.

**Pregunta 10 :** Siento que el diseño actual de la Tribuna Norte el cual carece de un espacio prudente en relación de las graderías y las rejas con la altura del gramado, eso expone a riesgos de estampidas y asfixia debido a la carencia del espacio necesario para que las personas puedan circular ante una emergencia.

**Tabla 17.**

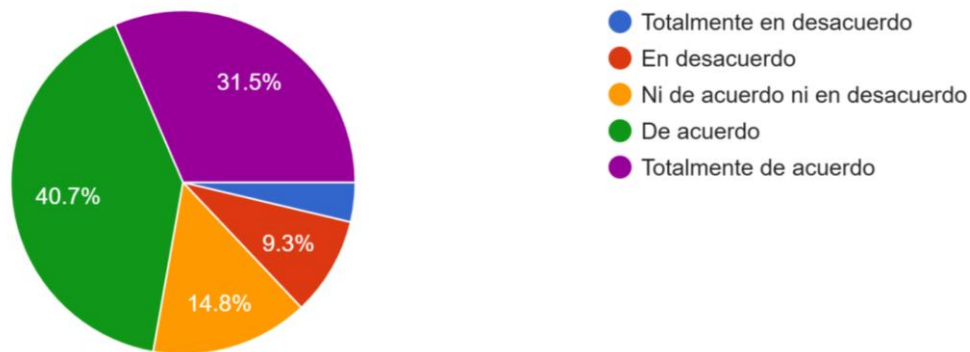
*Diseño de la Tribuna Norte genera riesgos de estampida y asfixia por falta de espacio entre graderías y rejas.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	20	39.2	39.2	39.2
	En desacuerdo	5	9.8	9.8	49.0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	15.7	15.7	64.7
	Totalmente de acuerdo	16	31.4	31.4	96.1
	Totalmente en desacuerdo	2	3.9	3.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 12.**

*Diseño de la Tribuna Norte genera riesgos de estampida y asfixia por falta de espacio entre graderías y rejas.*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La gran mayoría de los encuestados perciben un riesgo en el diseño de la Tribuna Norte. El 39.2% está "De acuerdo" y el 31.4% está "Totalmente de acuerdo", sumando un 70.6% que afirma la existencia de riesgos de estampida y asfixia.

**Pregunta 11 :** Las rampas de acceso y evacuación además de las rejas de la Tribuna Norte me parecen seguras y bien mantenidas.

**Tabla 18.**

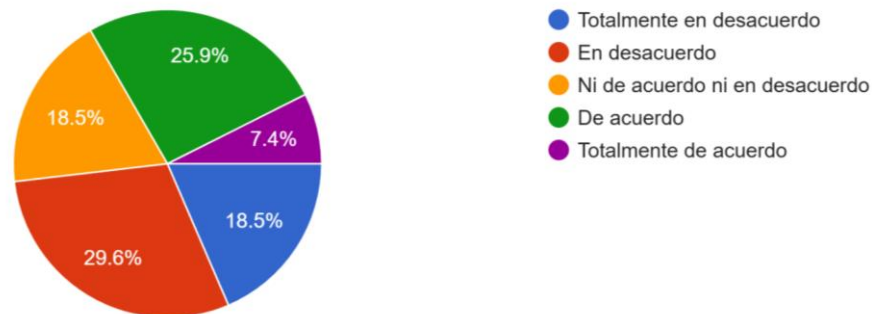
*Las Rampas y rejas de la Tribuna Norte parecen seguras y bien mantenidas.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	13	25.5	25.5	25.5
	En desacuerdo	15	29.4	29.4	54.9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	19.6	19.6	74.5
	Totalmente de acuerdo	4	7.8	7.8	82.4
	Totalmente en desacuerdo	9	17.6	17.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 13.**

*Las Rampas y rejas de la Tribuna Norte parecen seguras y bien mantenidas.*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La opinión sobre la seguridad y mantenimiento de las rampas y rejas de la Tribuna Norte es mayoritariamente negativa. El 29.4% está "En desacuerdo" y el 17.6% está "Totalmente en desacuerdo", lo que suma un 47.0% que no las considera seguras y bien mantenidas.

**Pregunta 12 :** ¿Cree usted que las rejas que se encuentran en la Tribunas Norte impiden en gran porcentaje la comodidad visual respecto a su altura y es por ello que los espectadores evitan ir a las graderías más cercanas al campo de juego para poder disfrutar del espectáculo?

**Tabla 19.**

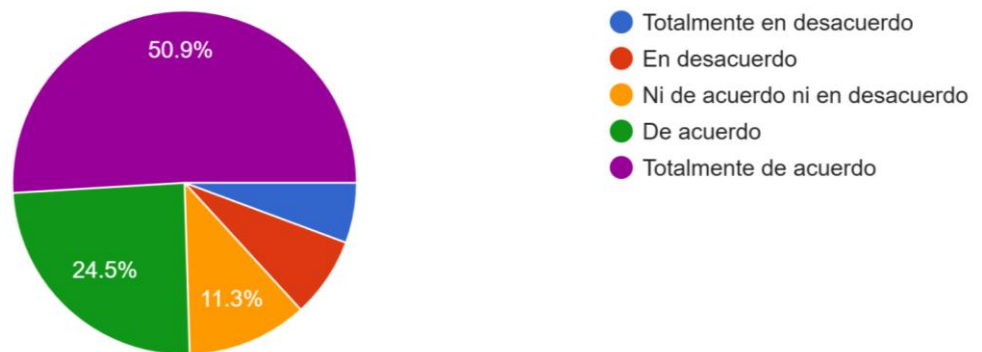
¿La altura de las rejas de la Tribuna Norte impacta la comodidad visual y desalienta la asistencia a las graderías cercanas al campo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1	2.0	2.0	2.0
De acuerdo	13	25.5	25.5	27.5
En desacuerdo	4	7.8	7.8	35.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	11.8	11.8	47.1
Totalmente de acuerdo	24	47.1	47.1	94.1
Totalmente en desacuerdo	3	5.9	5.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 14.**

¿La altura de las rejas de la Tribuna Norte impacta la comodidad visual y desalienta la asistencia a las graderías cercanas al campo?



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Existe un fuerte consenso en que la altura de las rejas impacta negativamente la comodidad visual y desalienta la asistencia. El 47.1% está "Totalmente de acuerdo" y el 25.5% está "De acuerdo", sumando un 72.6% de apoyo a esta afirmación.

**Pregunta 13 :** Si pudiera hacer una recomendación inmediata a la directiva para reducir el riesgo en la infraestructura actual, ¿cuál de las siguientes acciones priorizaría?

**Tabla 20.**

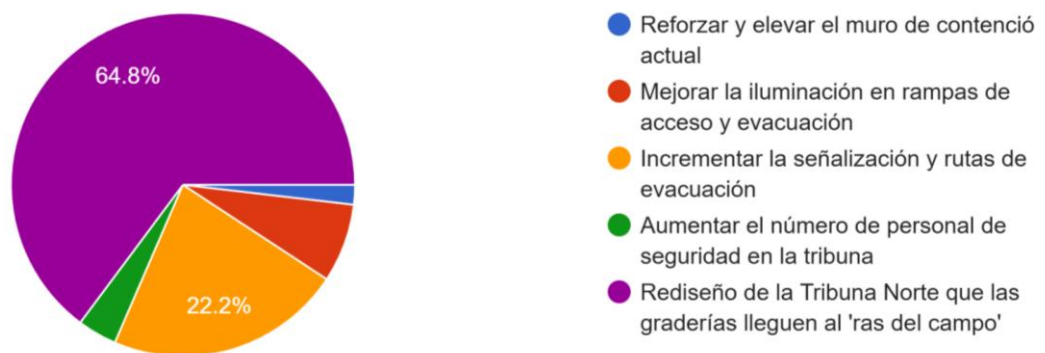
*Recomendación inmediata y prioritaria a la directiva para reducir el riesgo en la infraestructura actual.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aumentar el número de personal de seguridad en la tribuna	2	3.9	3.9
	Incrementar la señalización y rutas de evacuación	12	23.5	27.5
	Mejorar la iluminación en rampas de acceso y evacuación	4	7.8	35.3
	Rediseño de la Tribuna Norte que las graderías lleguen al 'ras del campo'	32	62.7	98.0
	Reforzar y elevar el muro de contención actual	1	2.0	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 15.**

*Recomendación inmediata y prioritaria a la directiva para reducir el riesgo en la infraestructura actual.*



**Interpretación:**La recomendación prioritaria para reducir el riesgo es el "Rediseño de la Tribuna Norte para que las graderías lleguen al 'ras del campo'", con un abrumador 62.7% de los votos. La segunda recomendación es "Incrementar la señalización y rutas de evacuación" con un 23.5%.

**Pregunta 14 :** Estoy totalmente a favor de que se ejecute el proyecto para llevar la Tribuna Norte 'a ras de césped' (eliminando el muro y colocando una reja que no impida la visión).

**Tabla 21.**

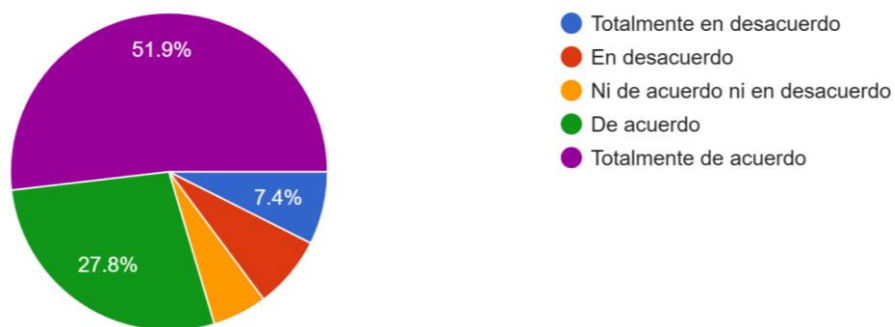
*Total apoyo a la ejecución del proyecto de Tribuna Norte 'a ras de césped'.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	13	25.5	25.5	25.5
	En desacuerdo	4	7.8	7.8	33.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	3.9	3.9	37.3
	Totalmente de acuerdo	28	54.9	54.9	92.2
	Totalmente en desacuerdo	4	7.8	7.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 16.**

*Total apoyo a la ejecución del proyecto de Tribuna Norte 'a ras de césped'.*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**El proyecto de rediseño 'a ras de césped' cuenta con un apoyo masivo. El 54.9% de los encuestados está "Totalmente de acuerdo" y el 25.5% está "De acuerdo", lo que totaliza un 80.4% de apoyo.

**Pregunta 15 :** Creo que el proyecto de rediseño a ras de césped mejorará significativamente la seguridad y la experiencia en la Tribuna Norte.

**Tabla 22.**

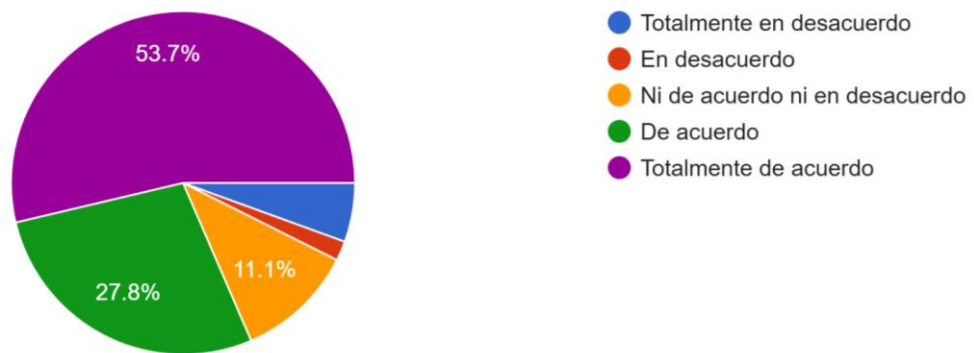
*El rediseño 'a ras de césped' mejorará seguridad y experiencia en la Tribuna Norte.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	12	23.5	23.5
	En desacuerdo	1	2.0	25.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	11.8	37.3
	Totalmente de acuerdo	29	56.9	94.1
	Totalmente en desacuerdo	3	5.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 17.**

*El rediseño 'a ras de césped' mejorará seguridad y experiencia en la Tribuna Norte.*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La confianza en que el rediseño 'a ras de césped' mejorará tanto la seguridad como la experiencia es muy alta. El 56.9% está "Totalmente de acuerdo" y el 23.5% está "De acuerdo", alcanzando un 80.4% de convencimiento

**Pregunta 16 :** ¿Cuál de las siguientes acciones cree que el club debería comunicar con más énfasis para obtener el apoyo total de la hinchada al proyecto 'a ras de césped'?

**Tabla 23**

Acción que el club debería comunicar con más énfasis para obtener el apoyo total de la hinchada al proyecto 'a ras de césped'.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	El aumento directo de la capacidad del estadio	9	17.6	17.6
	El compromiso de no subir el precio de las entradas	4	7.8	25.5
	La mejora estética general de la Tribuna Norte, El impacto positivo en la presión hacia el equipo visitante	27	52.9	78.4
	Planes de seguridad concretos durante la ejecución de la obra	11	21.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

**Figura 18.**

Acción que el club debería comunicar con más énfasis para obtener el apoyo total de la hinchada al proyecto 'a ras de césped'.



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La acción que el club debe comunicar con más énfasis es "La mejora estética general de la Tribuna Norte, El impacto positivo en la presión hacia el equipo visitante" con un 52.9%. La segunda acción más importante es la comunicación de "Planes de seguridad concretos durante la ejecución de la obra" con un 21.6%.

**Pregunta 17 :** Tengo confianza en que la directiva del club priorizará la seguridad y comodidad del hinchas durante la ejecución de cualquier obra de rediseño

**Tabla 1.**

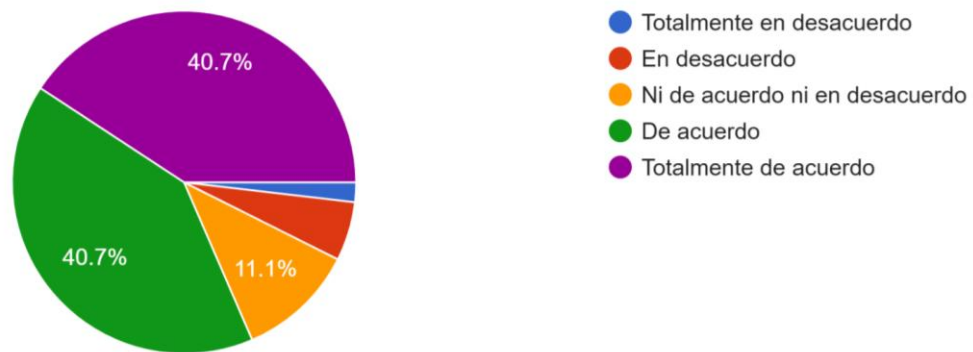
Confianza en que la directiva priorizará la seguridad y comodidad del hincha durante la ejecución de la obra de rediseño.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	21	41.2	41.2	41.2
	En desacuerdo	3	5.9	5.9	47.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	9.8	9.8	56.9
	Totalmente de acuerdo	21	41.2	41.2	98.0
	Totalmente en desacuerdo	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 19.**

Confianza en que la directiva priorizará la seguridad y comodidad del hincha durante la ejecución de la obra de rediseño.



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La confianza en la directiva durante la ejecución de la obra es alta y se polariza en el acuerdo. Las respuestas "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo" tienen el mismo porcentaje, 41.2% cada una, sumando un total del 82.4% de confianza.

**Pregunta 18 :** Creo que la directiva está gestionando este proyecto de rediseño pensando genuinamente en el bienestar de los asistentes.

**Tabla 25.**

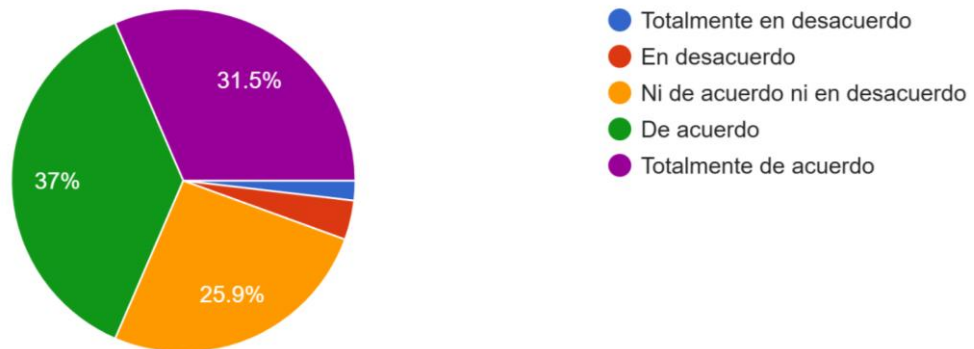
*Gestión del proyecto de rediseño por la directiva pensando genuinamente en el bienestar del asistente.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	20	39.2	39.2	39.2
	En desacuerdo	2	3.9	3.9	43.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	23.5	23.5	66.7
	Totalmente de acuerdo	16	31.4	31.4	98.0
	Totalmente en desacuerdo	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 20.**

*Gestión del proyecto de rediseño por la directiva pensando genuinamente en el bienestar del asistente.*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La percepción de que la directiva gestionará el proyecto genuinamente pensando en el bienestar del asistente es mayoritariamente positiva. El 39.2% está "De acuerdo" y el 31.4% está "Totalmente de acuerdo", sumando un 70.6%.

**Pregunta 19 :** ¿Qué medida adicional podría tomar la directiva para generar mayor credibilidad y confianza en el manejo y ejecución del proyecto de rediseño?

**Tabla 26.**

Medida adicional que la directiva podría tomar para generar mayor credibilidad y confianza en el manejo y ejecución del proyecto de rediseño.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1	2.0	2.0	2.0
	12	23.5	23.5	25.5
	4	7.8	7.8	33.3
Válido	4	7.8	7.8	41.2
	10	19.6	19.6	60.8
	20	39.2	39.2	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 21.**

Medida adicional que la directiva podría tomar para generar mayor credibilidad y confianza en el manejo y ejecución del proyecto de rediseño.



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La medida que más genera credibilidad y confianza es "Realizar una presentación pública con maqueta y cronograma detallado" con un 39.2%. Le sigue "Crear un comité de supervisión con representantes de hinchas" con un 23.5%.

## V. SUSTENTO DEL MERCADO

### 5.1. Alcance esperado del mercado

La presente investigación aborda un Plan de Comunicación Estratégica enfocado en la mejora de la percepción de seguridad en los hinchas de la Tribuna Norte del Estadio Monumental. Tiene un alcance que empieza a nivel local (distrito de Ate y Lima Metropolitana), beneficiando directamente a los asistentes frecuentes a dicha tribuna. Se caracteriza porque el plan optimiza el flujo de información y la gestión de crisis mediante canales digitales y señalética física adaptada a las necesidades de esta población. Si el proyecto demuestra efectividad, podría expandirse a nivel nacional, aplicándose en otros estadios o tribunas del país con problemáticas similares de seguridad. A largo plazo, el modelo de comunicación y rediseño basado en la percepción del usuario podría ajustarse para su aplicación en otros clubes deportivos de la región (Sudamérica) que enfrenten retos de seguridad en espectáculos masivos.

### 5.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio de forma de comercialización innovadora

La descripción del mercado consiste en especificar las características del sector y grupo objetivo que utilizará potencialmente la propuesta de mejora. Abarca dos aspectos: Contexto de mercado y clientes potenciales.

**Tabla 27**

*Contexto de mercado*

<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
Competidores	Agencias de publicidad, agencias de marketing y áreas de comunicación de los clubes de la Liga 1.
Proveedores	Agencias de marketing digital, empresas de señalética industrial, proveedores de servicios de seguridad para eventos y la ticketera oficial (Ticketmaster)
Canales de venta	Principalmente digitales (App oficial, redes sociales del club y sitio web) y análogos (módulos de atención en el estadio y señalética física).
Estrategias de publicidad	Redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok, X), correo masivo a socios, y pantallas LED dentro del Estadio Monumental.

Fuente: Elaboración propia.

**Descripción de la tabla:** Se detallan los actores y medios que influyen en el entorno del Plan de Comunicación, destacando la importancia de los canales digitales para llegar al hincha.

### Clientes potenciales

**Tabla 28**

*Clientes potenciales*

Elementos	Descripción
Industria	Deportes
Tipo de Empresa	Club profesional polideportivo
Ubicación de la empresa y sedes	Av. Javier Prado Este 7700, en el distrito de Ate, Lima, Perú. Av. Jorge Chávez, en el distrito de Breña, Lima, Perú. Carretera Panamericana Sur KM 29.5 - 30.5, Lurín, Lima, Perú

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3. Descripción de la propuesta de innovación o del modelo de negocio

#### 5.3.1. Diagnóstico situacional

En el análisis FODA del Club Universitario de Deportes, enfocado específicamente en la gestión comunicacional vinculada a la seguridad de los hinchas de la tribuna Norte del Estadio Monumental, se identifican factores internos y externos que influyen en la percepción de seguridad y en la efectividad de las estrategias de comunicación. Dicho análisis se presenta en la tabla, permitiendo visualizar de manera estructurada las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con el proyecto.

**Tabla 29**

Análisis	Descriptor
Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca deportiva con alto nivel de reconocimiento e identidad nacional, lo que facilita la legitimidad y alcance de los mensajes institucionales.</li> <li>• Gran convocatoria y fidelidad de los hinchas de Tribuna Norte, lo que favorece la adopción de acciones comunicacionales orientadas a la seguridad.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales oficiales de comunicación ya establecidos (Redes Sociales, web) que permiten la difusión de mensajes de forma directa y masiva.</li> <li>• Capacidad de influencia simbólica del club sobre sus hinchas, al ser una institución referente al fútbol peruano.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convertir la seguridad en un valor diferencial en las experiencias futbolísticas en el estadio, beneficiando tanto imagen institucional del club como la percepción de los hinchas</li> <li>• Mayor sensibilización social sobre la importancia de la seguridad en eventos deportivos masivos, lo que predispone positivamente a los hinchas frente a mensajes preventivos.</li> <li>• Presencia de alianzas estratégicas con entidades de seguridad, municipalidades y patrocinadores interesados en asociar su marca a valores de orden y responsabilidad social.</li> <li>• Existencia de una fuerte relación club- hincha mediante estrategias de comunicación participativa orientadas a la convivencia y el respeto.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente comunicación preventiva y educativa sobre normas, protocolos de seguridad y comportamiento esperado dentro del estadio</li> <li>• <b>Ausencia de campañas comunicacionales sostenidas y estructuradas orientadas específicamente a la seguridad en la Tribuna Norte.</b></li> <li>• Mensajes de seguridad poco claros, pocos visibles o dispersos, lo que reduce su efectividad en situaciones de alta afluencia.</li> <li>• <b>Limitada participación del hincha en acciones comunicacionales preventivas, lo que dificulta la apropiación de conductas seguras.</b></li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historial de incidentes violentos en eventos deportivos, que influyen y asocian negativamente al fútbol peruano como espacio de riesgo hacia los hinchas, independientemente de las acciones institucionales del club.</li> <li>• Conflictos entre hinchadas y desorden público que escapan al control comunicacional del club, pero afectan directamente su imagen</li> <li>• Difusión rápida de información negativa en redes sociales y medios de comunicación, que amplifica incidentes aislados y refuerza percepciones de inseguridad.</li> <li>• Posibles sanciones deportivas o restricciones de aforo derivadas de incidentes, lo que impacta en la experiencia del hincha y en los ingresos del club.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **5.3.2. Propuesta de valor**

El plan de comunicación entrega un método eficiente y accesible para optimizar la percepción de seguridad en el Estadio Monumental, lo cual reduce la incertidumbre de los hinchas y les permite disfrutar del evento deportivo en un entorno controlado, aumentando así la fidelización y el orden en la tribuna. Este sistema resuelve la falta de información clara sobre rutas de evacuación y protocolos de emergencia, ofreciendo una solución de comunicación integral que no depende únicamente del personal de seguridad física. Con ello, se satisface la necesidad de los hinchas de sentirse protegidos, asegurando un ambiente familiar y optimizando la experiencia del espectador en condiciones de alta afluencia.

### **5.3.3. Fuentes de ingresos**

Nuestros futuros clientes (el club Universitario de Deportes) estarán dispuestos a pagar por una solución que reduzca riesgos legales y sanciones por parte de las autoridades, ya que esta comunicación impacta directamente en la asistencia de público y la venta de entradas. Actualmente, el club está invirtiendo en personal de seguridad convencional y multas por incidentes que requieren un gasto elevado. Suelen realizar estos pagos mediante presupuestos anuales de operaciones o partidas de contingencia. Sin embargo, preferirían opciones de inversión en tecnología de comunicación que les permitan amortizar el costo mediante la captación de nuevos patrocinadores interesados en un estadio más seguro.

### **5.3.4. Canales de distribución**

Los hinchas prefieren ser contactados a través de canales directos, como las pantallas del estadio, y plataformas digitales como redes sociales y la App oficial del club, donde pueden recibir alertas en tiempo real. Asimismo, el contacto directo mediante personal capacitado (orientadores) funciona mejor en el momento del ingreso, ya que genera mayor confianza en la solución propuesta. No obstante, el canal más barato es a través de redes sociales y mensajería directa (mailing/WhatsApp), ya que requieren menos inversión en recursos humanos en comparación con la orientación presencial.

### **5.3.5. Estrategia de penetración en el mercado**

Se logrará que los hinchas adopten el nuevo sistema de comunicación mediante campañas de concientización, videos instructivos en redes sociales y señalética llamativa en la Tribuna Norte. Esto facilitará la aceptación del proyecto de rediseño al mostrar cómo la comunicación y la obra mejoran su seguridad personal. Se utilizará una combinación de publicidad física y virtual, implementando tótems informativos en los ingresos del estadio junto con pautas en Facebook e Instagram para llegar a los socios y abonados. Se contará con socios estratégicos, como los colectivos de hinchas organizados y barras, que ya tienen influencia en la comunidad, lo que ayudará a promover las buenas prácticas y facilitará el orden en la tribuna.

### **5.3.6. Actividades productivas propias y externas**

**Actividades productivas propias:** Diseñar los contenidos comunicacionales (manuales, videos, alertas), gestionar las redes sociales del club para la difusión y realizar encuestas de satisfacción para recoger feedback del hincha.

**Actividades productivas externas:** Con publicidad en redes sociales (Facebook Ads) y el soporte técnico de la App oficial, se busca la máxima acogida de las nuevas normativas de seguridad. Se contratará a proveedores de señalética física y especialistas en seguridad deportiva para validar los protocolos.

### **5.3.7. Alianzas**

Nuestros proveedores más importantes incluirán agencias de diseño gráfico y empresas de tecnología móvil para el soporte de la App, así como fabricantes de materiales de señalética duraderos. Asimismo, para nuestras actividades clave, contaremos con el apoyo de la Policía Nacional del Perú (PNP) y Defensa Civil (INDECI), quienes ayudarán en la validación de los protocolos. Además, colaboraremos con universidades o centros de capacitación que brindarán formación a los orientadores de tribuna sobre gestión de crisis.

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

#### 6.1.1. Conclusiones generales

Se concluye que sí es viable la propuesta de un Plan de Comunicación Estratégica para mejorar la percepción de seguridad en la Tribuna Norte Del Estadio Monumental - Club Universitario de Deportes, 2026; porque, se evidenció existe una relación directa entre la calidad de la información transmitida por el club y la reducción de la incertidumbre en el hincha respecto a los riesgos estructurales y de evacuación.

#### 6.1.2. Conclusiones específicas

**Conclusión específica 1.** Se concluye que sí es viable la propuesta de un Plan de Comunicación Estratégica para mejorar la percepción de riesgo en los hinchas de la tribuna Norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deportes, 2026; porque se identificó que la falta de señalética clara y mensajes preventivos actuales contribuye a una sensación de vulnerabilidad. La propuesta logra mitigar esto mediante el uso de canales directos (WhatsApp/SMS).

**Conclusión específica 2.** Se concluye que si es viable la propuesta de un Plan de Comunicación Estratégica para mejorar la actitud hacia el rediseño en los hinchas de la tribuna Norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deportes,2026; porque los hinchas muestran una predisposición positiva hacia el proyecto de la tribuna a ras de césped para 2026, siempre que se comunique como una mejora en la seguridad y no solo estética.

**Conclusión específica 3.** Se concluye que si es viable la propuesta Plan de Comunicación Estratégica para mejorar la predisposición institucional en los hinchas de la tribuna Norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deportes,2026; porque la confianza en la directiva del Club Universitario de Deportes se fortalece cuando el hincha

percibe que el club invierte en tecnología (como análisis de datos en tiempo real) para su protección.

## **6.2. Recomendaciones**

### **6.2.1. Recomendación general**

Se recomienda al Club Universitario de Deportes implementar el plan de Comunicación Estratégica de manera integral, priorizando la coherencia entre los mensajes emitidos en redes sociales y la experiencia física del hincha dentro del Estadio Monumental.

### **6.2.2. Recomendaciones específicas**

**Recomendación específica 1.** Activar de manera inmediata el canal de difusión vía WhatsApp y SMS para alertas de seguridad, ya que fue el medio más solicitado por los encuestados (31.4%) contenido con sangría.

**Recomendación específica 2.** Renovación total de la señalética en las rampas de acceso y el muro de contención de la Tribuna Norte, utilizando colores de alto contraste y mensajes directos.

**Recomendación específica 3.** Establecer un protocolo de comunicación de crisis que permita al personal del estadio y a los líderes de la tribuna actuar coordinadamente ante emergencias, informando en tiempo real a través de la pantalla LED.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Camacho, J. P.** (2020). *Comunicaciones para los hinchas del Club Universitario de Deportes* [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional Ulima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/11497>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL].** (2021). *Transformaciones en los protocolos de seguridad y reapertura de eventos presenciales post-pandemia.* Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones>
- Olivera, M., & Aguilar, R.** (2024). *Estrategia de comunicación 360. Caso: Socios Adherentes del club Universitario de Deportes* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].** (2022). *La comunicación estratégica en la gestión de percepciones y reducción de riesgos en espacios masivos.* Biblioteca Digital de la UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/>
- Pastor, C.** (2023). *Impacto de la globalización en el ámbito comercial del fútbol profesional peruano en el siglo XXI* [Trabajo de investigación, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional UP. <https://repositorio.up.edu.pe/>
- Ramos Rojas, E.** (2021). *La información deportiva incompleta y limitada de los diarios especializados* [Tesis de licenciatura, Universidad Jaime Baúsate y Meza]. Repositorio Institucional UJBM. <https://repositorio.bausate.edu.pe/handle/bausate/489>
- Salazar, J.** (2023). *De la confrontación deportiva a la participación política: el caso de la hinchada organizada de Universitario de Deportes* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Tesis PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/24430>

## VIII. ANEXOS

### 8.1. Reporte de impacto y resultados

**Tipo de documento:** Trabajo de investigación

**Título del Trabajo de Investigación o Tesis**

Plan de Comunicación Estratégica para la Mejora de la Percepción de Seguridad en los Hinchas de la Tribuna Norte del Estadio Monumental - Club Universitario de Deportes, 2026

**Integrantes:**

1. Salazar Orihuela, Maria Fernanda
2. Santivañez Contreras, Robert Gerald

**Asesor:** Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

#### **Impacto de la investigación**

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

Esta investigación demuestra que la implementación de un Plan de Comunicación Estratégica en la Tribuna Norte del Estadio Monumental es viable y genera un impacto positivo en la percepción de seguridad de los hinchas. La propuesta permite reducir la incertidumbre mediante señalética clara, comunicación digital preventiva y protocolos visibles de actuación. Asimismo, fortalece la imagen institucional del Club Universitario de Deportes, posicionándolo como una organización responsable y comprometida con la seguridad de sus asistentes. Esto no solo mejora la experiencia del hincha, sino que también contribuye a la sostenibilidad económica del club y a la consolidación de su valor de marca.

#### **Resultado del proceso de investigación**

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

El proceso de investigación permitió identificar que existe una relación significativa entre la comunicación estratégica y la percepción de seguridad en los hinchas de la Tribuna Norte. Los datos obtenidos mediante la encuesta evidenciaron que la mayoría de los asistentes considera que el rediseño, la señalética visible y los canales digitales de información mejorarían su sensación de tranquilidad dentro del estadio. Asimismo, se confirmó que una comunicación clara y preventiva influye positivamente en la actitud hacia las medidas de seguridad y en la predisposición institucional hacia el club. Estos hallazgos validan la hipótesis planteada y respaldan la viabilidad de implementar el Plan de Comunicación Estratégica propuesto.

8.2. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Variable 1:</b> Plan de Comunicación.  <b>Dimensiones:</b> I.Diagnóstico II.Audiencia III.Objetivos de Comunicación  <b>Variable 2:</b> Percepción de Seguridad e Infraestructura  <b>Dimensiones:</b>	<b>Enfoque:</b> Cuantitativo  <b>Tipo de investigación:</b> Descriptivo.  <b>Diseño de investigación:</b> No experimental de corte transversal  <b>Niveles de investigación:</b> -Descriptivo	<b>Población:</b> Hinchas del Club Universitario de Deportes que asisten regularmente a la Tribuna Norte del Estadio Monumental, 2025.  <b>Muestra:</b> 100 hinchas asistentes a la Tribuna Norte del estadio Monumental de Lima, de 18 a 60 años, residentes de Lima,2025.
¿Cómo es la propuesta de un <b>Plan de Comunicación Estratégica</b> para mejorar la <b>percepción de seguridad</b> en los hinchas de la tribuna norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deporte, 2026?	Conocer Cómo es la propuesta de un <b>Plan de Comunicación Estratégica</b> para mejorar la <b>percepción de seguridad</b> en los hinchas de la tribuna Norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deportes,2026.	No requiere hipótesis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción de riesgo</li> <li>Actitud hacia el rediseño.</li> <li>Predisposición Institucional</li> </ul>		
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>			
¿Cómo es la propuesta de un <b>Plan de Comunicación Estratégica</b> para mejorar la <b>percepción de riesgo</b> en los hinchas de la tribuna norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deporte, 2026?	Conocer Cómo es la propuesta de un <b>Plan de Comunicación Estratégica</b> para mejorar la <b>percepción de riesgo</b> en los hinchas de la tribuna Norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deportes,2026.	No requiere hipótesis.			
¿Cómo es la propuesta de un <b>Plan de Comunicación Estratégica</b> para mejorar la <b>actitud hacia el rediseño</b> en los hinchas de la tribuna norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deporte, 2026?	Conocer Cómo es la propuesta de un <b>Plan de Comunicación Estratégica</b> para mejorar la <b>actitud hacia el rediseño</b> en los hinchas de la tribuna Norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deportes,2026.	No requiere hipótesis.			

**Plan de Comunicación Estratégica para la Mejora de la Percepción de Seguridad en los Hinchas de la Tribuna Norte del Estadio Monumental - Club Universitario de Deportes, 2026.**



<p>¿Cómo es la propuesta de un <b>Plan de Comunicación Estratégica</b> para mejorar la <b>predisposición institucional</b> en los hinchas de la tribuna norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deporte, 2026?</p>	<p>Conocer Cómo es la propuesta de un <b>Plan de Comunicación Estratégica</b> para mejorar la <b>predisposición institucional</b> en los hinchas de la tribuna Norte del Estadio Monumental del Club Universitario de Deportes,2026.</p>				
---	--	--	--	--	--

### 8.3. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Categorías/Dimensiones	Definiciones/Indicadores	Ítems
Variable 1	Según Quintana (2025) la comunicación estratégica no solo transmite información, sino que busca generar confianza, comprensión mutua e influir positivamente en la percepción de los públicos. Por tanto, sostiene que la comunicación más efectiva es aquella basada en el modelo bidireccional simétrico, donde existe diálogo, retroalimentación y ajuste continuo de las estrategias. Asimismo, Cornelissen (2020) señala que este enfoque permite transformar relaciones unidireccionales en vínculos participativos, favoreciendo el involucramiento activo de los públicos, como los hinchas de un club deportivo.	Se evaluará la implementación de las cuatro etapas del plan mediante un cuestionario. Este medirá las acciones llevadas a cabo por la institución para informar y solicitar retroalimentación de la hinchada sobre la seguridad de la Tribuna Norte. La información será recogida a través de la percepción de los encuestados, como Diagnóstico (ítems 1 al 3), Diseño (ítems 4-6), Ejecución (ítems 7 y 8) y Evaluación (ítems 9-11).	Diagnóstico	Uso de Canales Oficiales: Cobertura y frecuencia de la difusión de información de seguridad en medios digitales del club.	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Con qué frecuencia el Club Universitario de Deportes ha publicado información oficial sobre los riesgos de seguridad en la Tribuna Norte en sus redes sociales? (Amarillo - Diagnóstico)</li> </ul>
			Diseño	<b>Coherencia del Mensaje:</b> Claridad y uniformidad en la comunicación de riesgos y propuesta de rediseño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Considera que las publicaciones oficiales del club sobre seguridad en la Tribuna Norte son claras y suficientes? (Verde - Percepción)</li> </ul>
			Ejecución	<b>Acciones de Interacción:</b> Implementación de estrategias bidireccionales para recolección de <i>feedback</i> (ej. foros, encuestas).	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué tipo de información adicional sobre seguridad y riesgo considera que el club <b>debería</b> incluir en sus comunicaciones? (Morado - Recomendación)</li> </ul>
			Evaluación	<b>Monitoreo de Percepción:</b> Frecuencia con la que el club mide la opinión del hincha sobre la seguridad e infraestructura.	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
Variable 2	Según Kessler (2009), la seguridad ya no se mide sólo por indicadores objetivos de criminalidad, sino también por la percepción que los individuos forman a partir de sus experiencias previas, el contexto físico y	La variable rendimiento laboral tiene cuatro dimensiones, como Fase de preparación (ítems 12 al 14), Fase de implementación (ítems 15 al 17) y Fase de consolidación (ítems 19 al 21). Para medir esta	Categoría 4	Nivel de Peligro Percibido: Opinión subjetiva sobre la altura del muro de contención y la funcionalidad de las rampas de evacuación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Considera que el estado actual del muro de contención y las rampas en la Tribuna Norte representa un <b>peligro latente</b> para los asistentes? (Amarillo - Diagnóstico)</li> </ul>
			Categoría 5	<b>Apoyo al Proyecto:</b> Grado de acuerdo o desacuerdo con el proyecto de rediseño a ras de césped.	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Está de acuerdo en que la actual infraestructura de la Tribuna Norte <b>dificulta una evacuación</b> rápida en</li> </ul>

	<p>la información difundida por medios y redes sociales. En el ámbito de los espectáculos deportivos, esta percepción se traduce en el juicio que el hincha realiza sobre la posibilidad de sufrir daño físico o patrimonial antes, durante o después del evento. Por ello, la percepción de seguridad constituye una variable clave para fortalecer la confianza de los hinchas y promover una asistencia más diversa y familiar al Estadio Monumental</p>	<p>única variable, se utilizará un cuestionario sobre evaluación de rendimiento, con una escala de medición ordinal y presenta un total de 21 ítems con formato de respuesta tipo Likert de 5 niveles (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo), ver Anexo 7.3.</p>	<p>Categoría 6</p>	<p><b>Confianza en la Directiva:</b> Nivel de credibilidad que otorgan al club para gestionar y ejecutar la obra.</p>	<p>caso de emergencia? (Verde - Percepción)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para mejorar la seguridad, ¿cuál de estas medidas <b>debería ser priorizada</b> por el club en la Tribuna Norte? (Morado - Recomendación)</li> </ul>
--	---	--	--------------------	---	---

#### 8.4. Instrumentos de recolección de datos

¡Hola! Somos Maria Salazar y Robert Santivañez, estudiantes de la Escuela Superior Instituto San Ignacio de Loyola. Estamos realizando una investigación de Pregrado titulada: “Plan de Comunicación Estratégica para la mejora de la percepción de seguridad en los hinchas de la Tribuna Norte del Estadio Monumental - Club de Universitario de Deportes”. Por lo tanto, se solicita leer cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y contestar marcando con un aspa (X) o cruz (+) en las alternativas establecidas.

La duración de la encuesta es menor a 15 minutos. Además, es completamente anónima, por lo que no le pediremos datos personales. Sus respuestas serán utilizadas únicamente para la investigación y con total confidencialidad, por ello le pedimos sinceridad al contestar.

¡Muchas gracias por su tiempo!

---

##### **BLOQUE 1: VARIABLE 1**

1. ¿Cuál es su género?

- 1. Femenino
- 2. Masculino

2. ¿Qué rango de edad tiene?

- 1. De 18 a 30 años
- 2. De 31 a 40 años
- 3. De 41 a 50 años
- 4. De 51 a 60 años
- 5. De 61 a más años

3. El Club Universitario de Deportes publica información sobre seguridad de la Tribuna Norte con suficiente frecuencia (semanalmente o antes de cada partido).

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

4. Considero que la cantidad de información sobre seguridad que el club publica en sus redes sociales es adecuada

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

5. ¿Qué otro medio de comunicación consideraría más efectivo para recibir información de seguridad en la Tribuna Norte, además de los canales digitales y tradicionales actuales?

1. Whatsapp/SMS
2. Módulos de información física/volantes
3. Dentro de la pantalla LED del estadio
4. Anuncios por megafonía frecuentes
5. Correo electrónico personalizado

6. Los mensajes de seguridad emitidos por el club (gráficos, videos, textos) son claros y no generan confusión.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

7. La información que el club comparte sobre los riesgos de la infraestructura (reja, muro y rampas) es uniforme en todos sus medios de comunicación.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

8. ¿Qué recomendaría al club para hacer el lenguaje de sus mensajes de seguridad más atractivo y efectivo para los hinchas de la Tribuna Norte?

1. Usar jerga futbolística (más informal)
2. Incluir testimonios de otros hinchas
3. Usar más imágenes/memes/videos cortos
4. Ser más directo y técnico (menos emotivo)
5. Mantener el estilo actual

9. El club utiliza activamente encuestas o sondeos para conocer mi opinión sobre la seguridad de la Tribuna Norte.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

10. Me siento escuchado por la directiva del club respecto a mis sugerencias o preocupaciones sobre la infraestructura y seguridad.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo

5.Totalmente de acuerdo

11. ¿Qué tipo de instancia o canal de *feedback* adicional propondría usted para que la directiva escuche activamente las sugerencias sobre seguridad e infraestructura?

- 1.Reuniones abiertas trimestrales con directivos
- 2.Buzón de sugerencias físico y virtual anónimo
- 3.Chats en vivo programados con personal de seguridad
- 4.Encuestas de satisfacción después de cada partido
- 5.Hacer tendencia la necesidad a través de las redes para ser escuchados

12. Siento que el diseño actual de la Tribuna Norte el cual carece de un espacio prudente en relación de las graderías y las rejas con la altura del gramado, eso expone a riesgos de estampidas y asfixia debido a la carencia del espacio necesario para que las personas puedan circular ante una emergencia.

- 1.Totalmente en desacuerdo
- 2.En desacuerdo
- 3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4.De acuerdo
- 5.Totalmente de acuerdo

13. Las rampas de acceso y evacuación además de las rejas de la Tribuna Norte me parecen seguras y bien mantenidas.

- 1.Totalmente en desacuerdo
- 2.En desacuerdo
- 3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4.De acuerdo
- 5.Totalmente de acuerdo

14. ¿Cree usted que las rejas que se encuentran en la Tribunas Norte impiden en gran porcentaje la comodidad visual respecto a su altura y es por ello que los espectadores evitan ir a las graderías más cercanas al campo de juego para poder disfrutar del espectáculo?

- 1.Totalmente en desacuerdo
- 2.En desacuerdo
- 3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4.De acuerdo
- 5.Totalmente de acuerdo

15. Si pudiera hacer una recomendación inmediata a la directiva para reducir el riesgo en la infraestructura actual, ¿cuál de las siguientes acciones priorizaría?

- 1.Reforzar y elevar el muro de contención actual
- 2.Mejorar la iluminación en rampas de acceso y evacuación
- 3.Incrementar la señalización y rutas de evacuación

4. Aumentar el número de personal de seguridad en la tribuna
5. Rediseño de la Tribuna Norte que las graderías lleguen al 'ras del campo'

16. Estoy totalmente a favor de que se ejecute el proyecto para llevar la Tribuna Norte 'a ras de césped' (eliminando el muro y colocando una reja que no impida la visión).

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

17. Creo que el proyecto de rediseño a ras de césped mejorará significativamente la seguridad y la experiencia en la Tribuna Norte.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

18. ¿Cuál de las siguientes acciones cree que el club debería comunicar con más énfasis para obtener el apoyo total de la hinchada al proyecto 'a ras de césped'?

1. El aumento directo de la capacidad del estadio
2. El compromiso de no subir el precio de las entradas
3. Planes de seguridad concretos durante la ejecución de la obra
4. La mejora estética general de la Tribuna Norte, El impacto positivo en la presión hacia el equipo visitante

19. Tengo confianza en que la directiva del club priorizará la seguridad y comodidad del hincha durante la ejecución de cualquier obra de rediseño

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

20. Creo que la directiva está gestionando este proyecto de rediseño pensando genuinamente en el bienestar de los asistentes.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

21. ¿Qué medida adicional podría tomar la directiva para generar mayor credibilidad y confianza en el manejo y ejecución del proyecto de rediseño?

1. Publicar reportes de avance y presupuesto de forma mensual
2. Crear un comité de supervisión con representantes de hinchas
3. Firmar un acuerdo de transparencia con una entidad externa
4. Realizar una presentación pública con maqueta y cronograma detallado
5. Designar un vocero único y accesible para el proyecto