

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



## **La apuesta de herramientas de publicidad y marketing para el posicionamiento de una institución del Estado entre la población juvenil**

**Memoria para optar el Título de Licenciada en Publicidad que presenta la Bachiller: Claudia Lucia Zevallos Huamán**

**NOMBRE DE ASESORA:**

**Carmen Rodriguez Daneri**

**Lima, noviembre del 2016**

## Índice

Dedicatoria.....	5
Agradecimientos.....	6
Introducción.....	7
- Sobre la autora.....	8
<b>1. Sobre la institución.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Contexto y conceptos básicos de conservación y áreas naturales protegidas en el Perú.....</b>	<b>10</b>
2.1 Área Natural Protegida.....	10
2.2 Estrategias de conservación de las ANP.....	10
2.2.1 Promoción del turismo.....	11
2.2.2 Manejo y aprovechamiento de los recursos naturales.....	12
2.2.3. Gestión participativa.....	13
2.3 Sobre los roles y funciones de una entidad pública: modelo SERNANP.....	14
2.4 SERNANP en el mundo: panorama de la conservación en los sistemas de áreas protegidas en América Latina y el Caribe.....	15
2.5 La conservación en el Perú.....	15
<b>3. Marco teórico.....</b>	<b>16</b>
3.1 Una mirada a la gestión pública.....	16
3.2 Sobre la comunicación en el Estado tradicional.....	18
3.3 El camino hacia un Estado participativo.....	18
3.4 La revalorización de los nuevos públicos objetivos.....	19
3.5 La juventud, la comunicación y su involucramiento con la agenda pública.....	20
3.6 Nuevas tendencias de comunicación para una participación ciudadana.....	22

<b>4. Contextualización de la Experiencia</b> .....	23
4.1 De INENA a SERNANP.....	23
4.2 Los inicios del Área de Comunicaciones en el SERNANP.....	24
4.3 Un paso hacia la comunicación estratégica.....	25
<b>5. Problemática y desarrollo</b> .....	25
5.1 Inicios con inestabilidad laboral.....	26
5.2 El paso hacia la estabilidad laboral.....	27
5.3 Obligaciones y logros personales: de la comunicación tradicional a la comunicación 2.0.	
5.3.1 La consolidación del Área de Comunicaciones.....	27
5.3.2 Los cambios inesperados ante el nuevo contexto.....	29
5.3.3 Nuevas especialidades para una visión institucional renovada.....	30
5.3.4 Hacia la comunicación participativa.....	31
5.3.5 El Estado no tiene por qué ser aburrido.....	45
5.3.6 De lo popular a lo participativo.....	47
<b>6. Hinchas de la Conservación</b> .....	47
<b>7. El éxito de “Guardaparque x un Día”</b> .....	53
<b>8. Marketing social y la educación ambiental, una suma ganadora</b> .....	58
<b>9. Problemática</b> .....	65
9.1 Oportunidades.....	65
9.2 Debilidades .....	65
9.3 Recomendaciones de mejoras dentro de la gestión.....	65
9.3 Salir de la zona de confort.....	66

10. Otros logros a destacar.....	67
11. Conclusiones.....	69
12. Bibliografía.....	72



## Dedicatoria

Esta memoria está dedicada a mis papás por su amor y aliento incondicional; mi familia de siete por creer en mí y acompañarme, muy a su manera.



## Agradecimientos

A mi querida PUCP, por regalarme muchos de los mejores años de mi vida y ser mi segundo hogar, hasta el día de hoy.

Y a Carmen Rodríguez, la mejor profesora, guía y consejera que hubiera podido encontrar en mi camino, gracias por la paciencia y por hacerme pisar tierra de la misma forma que lograste que me levante cuando pensé abandonar.



## Introducción

La presente memoria profesional tiene como objetivo demostrar cómo a través de herramientas relacionadas a la comunicación institucional y la publicidad, organismos del Estado, como el caso del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado-SERNANP (organismo adscrito al Ministerio del Ambiente), logran acercamiento, empatía, fidelización e identificación por parte de sus públicos con la institución de manera favorable y con difusión asertiva.

Para ello, se mostrará cómo estrategias internas y tácticas externas hacia distintos públicos obtienen logros a partir de la incursión del Área de Comunicaciones en planteamientos acordes con la postura de la entidad, diseñados para comunicación 2.0, campañas publicitarias, BTL, entre otras, apuntando a consolidar y posicionar al SERNANP, contribuyendo así a conseguir sus objetivos de creación.

Este trabajo pretende además demostrar que para contar con un Área de Comunicaciones sólida, debe apostarse por un equipo interdisciplinario, que liderado por el soporte académico que brinda una especialidad versátil como la de publicidad y la experiencia obtenida en los años trabajados en la carrera pública, se pueden conseguir resultados que trasciendan en el tiempo.

Este último punto es clave para los profesionales de las comunicaciones que pretendan hacer una carrera pública, pues el presente trabajo los contextualizará en la realidad de las políticas públicas<sup>1</sup> y la adaptabilidad y visión que deben tener para la toma de decisiones en el contexto en el que se desenvolverán, y cómo con acciones de comunicación externa pueden lograr que un área de esta especialidad se posicione, llegando a ser incluso una oficina con alta influencia en los procesos estratégicos para la institución.

Para comprender esta memoria profesional previamente se explicará resumidamente aspectos técnicos propios de la gestión del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado-SERNANP y los conceptos del trabajo que giran alrededor del mundo de la conservación en el Perú.

---

<sup>1</sup> Para el caso de Julio Corzo de IEXE, las políticas públicas son acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, en donde participa la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones, ya que pueden haber más teorías y conceptos.

### **Sobre la autora:**

Soy bachiller de la facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación con especialidad en publicidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Mi experiencia laboral inició en el 2009 en empresas dedicadas a la producción de actividades de promoción, pasando por Relaciones Públicas y hace seis años hasta la actualidad en una entidad pública de carácter técnico especializado adscrito al Ministerio del Ambiente, el SERNANP.

Elegí la especialidad de publicidad por mis aptitudes para la creatividad y estrategias comunicacionales, complementando mis estudios con especializaciones nacionales e internacionales en temas de conservación y educación ambiental, dado mi interés cada vez más creciente por el tema.

Opté por la elección de la modalidad de titulación por “Memoria Profesional” por el aporte que puede brindar mi experiencia profesional con el Estado y la conservación a los nuevos profesionales de las comunicaciones que quieran especializarse en el Eco Ambiente, y que durante muchos años fue poco explorado en nuestro país, pero que actualmente se encuentra en boga y es transversal a toda empresa privada, organizaciones sin fines de lucro y el propio Estado.

Actualmente asumo el cargo de Responsable de Comunicaciones del SERNANP, tras 3 años y medio de desempeñarse como asistente y luego especialista.

### **1. Sobre la institución:**

El Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) es un organismo público técnico descentralizado adscrito al Ministerio del Ambiente, cuya labor es gestionar y administrar el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas. Para ello, realiza diversas actividades entre las que se encuentran la investigación científica, la promoción turística, la educación ambiental y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, en beneficio de las poblaciones locales.

Antes de la creación del SERNANP, la institución que cumplía dichas funciones era el INRENA (Instituto de Recursos Naturales); en ella se unían la Unidad de Recursos Hídricos, la Dirección General Forestal y la Intendencia de Áreas Naturales Protegidas. Con la creación del Ministerio del Ambiente (2008) y como una de las condiciones para la firma del TLC con Estados Unidos, se creó el SERNANP como un organismo adscrito a dicha cartera ministerial para que exista una institución

independiente que vele por la conservación de las áreas naturales protegidas, iniciándose así el sector Ambiente dentro del poder Ejecutivo.

Actualmente existen 77 áreas naturales protegidas por el Estado, que conservan el 17% del territorio nacional, es decir, más de 19 millones de hectáreas. Ellas se asientan en todos los departamentos del Perú, a excepción de Tacna y Huancavelica.

### **Misión institucional**

Conducir el Sistema de Áreas Naturales Protegidas-ANP del Perú con una perspectiva ecosistémica, integral y participativa, con la finalidad de gestionar sosteniblemente su diversidad biológica y mantener los servicios ecosistémicos que brindan beneficios a la sociedad.

### **Visión institucional**

La sociedad valora los beneficios ambientales, culturales, sociales y económicos que recibe de los ecosistemas representativos presentes en áreas naturales protegidas y contribuye activamente a su conservación.

### **Principales funciones<sup>2</sup>**

- Dirigir el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SINANPE) en su calidad de ente rector y asegurar su funcionamiento como sistema unitario.
- Establecer los mecanismos de fiscalización y control, así como las infracciones y sanciones administrativas correspondientes; ejercer la potestad sancionadora en los casos de incumplimiento, aplicando las sanciones de amonestación, multa, inmovilización, clausura o suspensión, de acuerdo al procedimiento que se apruebe para tal efecto.
- Asegurar la coordinación interinstitucional entre las entidades del gobierno nacional, los gobiernos regionales y los gobiernos locales que actúan, intervienen o participan, directa o indirectamente, en la gestión de las ANP.
- Desarrollar la gestión de las ANP considerando criterios de sostenibilidad financiera.
- Promover la participación ciudadana en la gestión de las ANP.

---

<sup>2</sup> <http://www.sernanp.gob.pe/mision-vision>

## 2. Contexto y conceptos básicos de conservación y Áreas Naturales Protegidas (ANP) en el Perú:

**2.1 Área Natural Protegida-ANP.-** Son espacios continentales y/o marinos del territorio nacional reconocidos, establecidos y protegidos legalmente por el Estado como tales, debido a su importancia para la conservación de la diversidad biológica y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico, así como por su contribución al desarrollo sostenible del país.

Según el Artículo 68° de la Constitución Política del Perú “El Estado está obligado a promover la conservación de la diversidad biológica y de las Áreas Naturales Protegidas”.

Si bien existen tres tipos de administración de áreas protegidas: ANP de administración nacional, áreas de conservación privada y áreas de conservación regional, nos centraremos en las primeras, que conforman el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado-SINANPE.

Ellas se dividen en nueve categorías definitivas y una transitoria, según las características de sus ecosistemas (ver anexo 1, cuadro consolidado de las ANP):

Categoría	N°	Extensión	%
PARQUE NACIONAL	14	8 170 747.54	6.20
SANTUARIO NACIONAL	9	317 366.47	0.25
SANTUARIO HISTÓRICO	4	41 279.38	0.03
RESERVA NACIONAL	15	4 652 449.16	3.62
REFUGIO DE VIDA SILVESTRE	3	20775.11	0.02
BOSQUE DE PROTECCIÓN	6	389 986.99	0.30
RESERVA PAISAJÍSTICA	2	711 818.48	0.55
RESERVA COMUNAL	10	2 166 588.44	1.38
COTO DE CAZA	2	124 735.00	0.10
ZONA RESERVADA	12	2 921 997.54	2.74
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>19 518 146.58</b>	<b>17.25</b>

Fuente: [www.sernanp.gob.pe](http://www.sernanp.gob.pe)

Las que destacan por su posicionamiento propio son el Parque Nacional del Manu, el Parque Nacional Huascarán, la Reserva Nacional Pacaya Samiria, la Reserva Nacional de Paracas, el Santuario Histórico de Machupicchu, entre muchas otras.

**2.2 Estrategias de conservación de las ANP.-** Para gestionar las áreas protegidas y asegurar su conservación en el tiempo, el SERNANP apuesta por tres ejes centrales:

**2.2.1 Promoción del turismo:** El turismo es un medio para alcanzar los objetivos primarios de conservación, recreación y educación, y para promover el desarrollo sostenible de las poblaciones locales.<sup>3</sup>

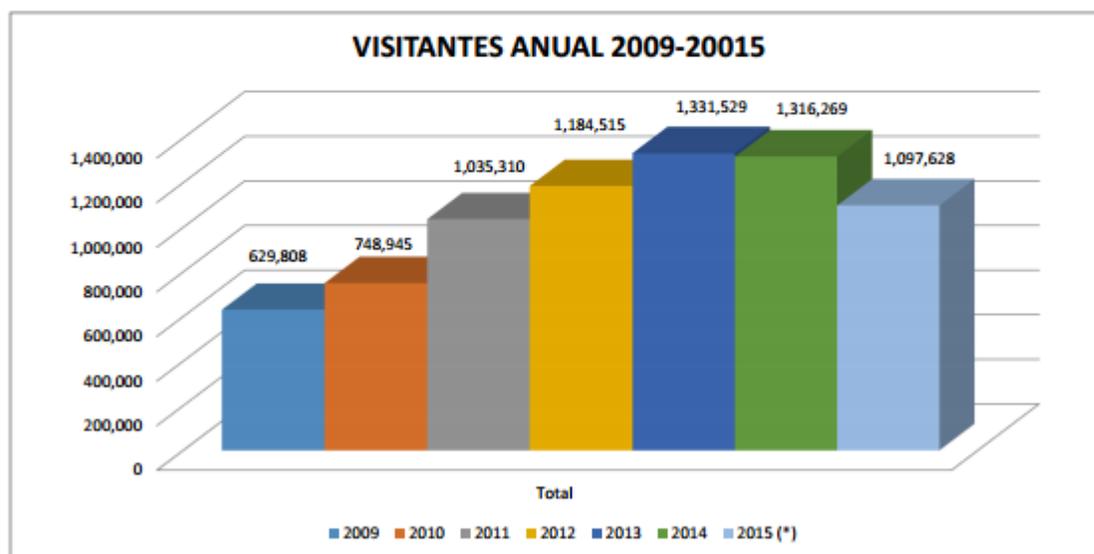
Como se indica en el cuadro, desde la creación del SERNANP, el turismo se ha consolidado como una de las mejores estrategias de conservación por promover actividades de bajo impacto, compatibles con el entorno natural. Desde el año 2009 a la fecha se ha sextuplicado los visitantes a las ANP de 600 mil turistas a más de 1 millón 300 mil, gracias al buen estado de conservación de estos espacios y la promoción que se hace de ellos por ser los principales destinos turísticos del Perú. Esta actividad, no solo se da a conocer y promueve un sentimiento de afecto a nuestro patrimonio natural, sino que se generan múltiples beneficios económicos alrededor de ella en la población local y en las empresas que invierten en estos espacios.

**VISITANTES ANUALES EN ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS 2009-2015(\*)**

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (*)
<b>Total Anual</b>	629,808	748,945	1,035,310	1,184,515	1,331,529	1,316,269	1,097,628

Fuente: Sistema de ingreso de datos

(\*)La información del año 2015 es una información referencial correspondiente al período enero-agosto, los datos se encuentran aún en proceso de actualización.



Fuente: Sistema de ingreso de datos

<sup>3</sup> Plan Director del SERNANP 2010-2020

Un claro ejemplo de ellos es que “el turismo en ANP genera polos de desarrollo socioeconómico en las regiones en las que existe esta actividad: Paracas tiene una inversión en infraestructura turística que supera los US\$ 200 millones de dólares gracias a la presencia de la Reserva Nacional de Paracas y las islas Ballestas de la Reserva Nacional Sistema de Islas, Islotes y Puntas Guaneras”<sup>4</sup>.

**2.2.2 Manejo y aprovechamiento de los recursos naturales.**- El manejo o aprovechamiento sostenible de los recursos naturales que proveen las ANP, en beneficio de la población local es el segundo eje para la gestión del SINANPE. Gracias a ello, el SERNANP permite a las comunidades campesinas y nativas que viven dentro o en las zonas de amortiguamiento (zonas contiguas a las ANP) el extraer bajo planes de manejo los diversos insumos que existen de manera natural en las áreas protegidas.

Actualmente, más de 350 mil familias de todo el Perú, específicamente de las zonas más pobres que se superponen a las ANP, se benefician aprovechando insumos de la naturaleza como la castaña, la taricaya, el aguaje, los troncales, conchas negras, entre otras. De esta manera, las ANP no se presentan como una barrera o zonas totalmente intangibles, sino como espacios que generan el desarrollo local para conseguir calidad de vida para sus habitantes.

El SERNANP otorga actualmente contratos y acuerdos para aprovechar estos insumos, e incluso un certificado de denominación de origen de los productos, que permiten que los pobladores cuenten con un respaldo oficial del Estado, que a su vez, les brinda oportunidades para formalizarse y formarse en el tiempo en pequeños empresarios en una cadena de valor justa para todos.

Así se ha logrado que la población se convierta en el principal aliado del SERNANP, pues ha aprendido a conservar para beneficiarse de los productos que ofrecen las áreas protegidas en el tiempo.

---

<sup>4</sup> <http://www.sernanp.gob.pe/turismo-en-anp>

*“Hasta el año 2014 se han suscrito 155 contratos de aprovechamiento que han generado 2´697,702 nuevos soles en ingresos directos para 1,015 familias de diversas partes del país.”<sup>5</sup>*

**2.2.3 Gestión participativa.**- En nuestro estudio consideramos que la población local es la mejor aliada para la conservación de las áreas naturales protegidas, es así que se diseñó un modelo de gestión participativa que los involucraba directamente en este arduo trabajo. A la fecha, el 90% de las áreas protegidas cuenta con un “Comité de Gestión”, una modalidad de gestión participativa que agrupa a representantes de la sociedad civil, ONG, empresas privadas, entre otros actores vinculados en determinada área protegida, en un comité que apoya directamente en la gestión de las jefaturas de las ANP para un beneficio mutuo.

Por otro lado, existen los “Ejecutores de Contratos de Administración”, que son ONG que co-gestionan el área protegida junto con el SERNANP. Actualmente son 7 las ANP que cuentan con esta modalidad de gestión participativa.

Asimismo, se establecieron los ECAS, Ejecutores de Contratos de Administración conformados por federaciones indígenas que co-administran las ANP con categoría de Reservas Comunales.

Dentro de la gestión participativa se promueve el voluntariado de estudiantes en campo y guardaparques comunales.

La gestión participativa *“hoy por hoy viene dando grandes resultados: más de 5 mil actores comprometidos”*.<sup>6</sup>

En conclusión, si bien el fin último del SERNANP es la conservación de la biodiversidad representada en las áreas naturales protegidas, se ha apostado por estas estrategias para lograr una gestión efectiva del patrimonio natural que beneficie también al desarrollo sostenible de las poblaciones locales.

---

<sup>5</sup> <http://190.102.142.113/aprovechamiento-de-recursos>

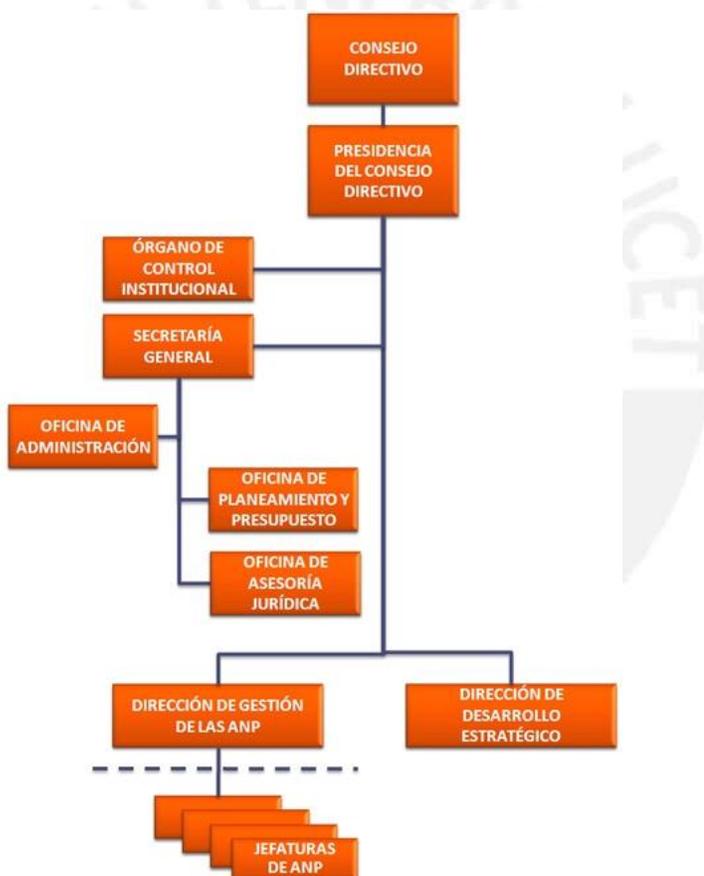
<sup>6</sup> <http://www.sernanp.gob.pe/gestion-participativa>

### 2.3 Sobre los roles y funciones de una entidad pública: modelo SERNANP

Toda institución del Estado cuenta con un ROF (Reglamento de Organizaciones y Funciones), un Plan Director (instrumento de gestión que guía la estrategia a seguir por la entidad por el periodo de 10 años) y un POI (Plan Operativo Institucional).

El SERNANP, es un organismo público técnico descentralizado adscrito al Ministerio del Ambiente, lo que significa que es una institución que pertenece al sector ambiente pero con autonomía en su administración y en su presupuesto.

Su organigrama está dividido en direcciones de línea, unidades operativas funcionales, oficinas y áreas como se muestra a continuación.



Fuente: SERNANP

En el caso específico del Área de Comunicaciones, no aparece en el organigrama, pues aún no está constituida como una Unidad Operativa Funcional, lo que la limita en la asignación propia del presupuesto y en el ROF. Esta situación hace que todas las decisiones en su gestión dependan de la

Secretaría General, y muchas veces sea vista como un órgano de apoyo, más que como un área estratégica. Ello sucede en la mayoría de instituciones nuevas como el SERNANP.

Al cierre de este trabajo, el Área de Comunicaciones ha emitido un informe elevado a la Secretaría General justificando la creación de la Unidad Operativa Funcional de Imagen Institucional y Comunicación Social, que le permitirá contar con mayor autonomía y relevancia, como las demás unidades orgánicas consideradas estratégicas en la gestión del SERNANP. Esto será aprobado oficialmente antes del cierre del año.

#### **2.4 SERNANP en el mundo: panorama de la conservación en los sistemas de áreas protegidas en América Latina y el Caribe**

La gestión actual del SERNANP consiguió que la institución cobre protagonismo entre el mundo de la conservación a nivel internacional, llegando a ser el coordinador regional de la REDPARQUES, conjunto de los sistemas nacionales de áreas protegidas de América Latina y el Caribe. En este escenario, lidera el intercambio de experiencias en gestión, y propone mecanismos innovadores para la conservación de estos espacios protegidos en la región. El SERNANP creó la primera red de comunicadores de la REDPARQUES, y ha dado los primeros pasos hacia la construcción de una estrategia comunicacional interinstitucional.

Cabe mencionar, que el Perú es uno de los países líderes en conservación en Latinoamérica, junto con Colombia, Costa Rica y Brasil, países que han cumplido con las Metas Aichi del Convenio sobre la Diversidad Biológica<sup>7</sup>, que establecía que cada país debía contar con al menos el 15% de su territorio conservado bajo la modalidad de áreas naturales protegidas.

#### **2.5 La conservación en el Perú**

El Perú es uno de los 5 países más megadiversos del mundo después de Colombia, Madagascar, Brasil y Costa Rica. Ello genera un sentimiento positivo hacia la conservación entre la población, sin embargo aún no ha llegado a tener la jerarquía que ha ganado la gastronomía y el legado cultural.

Por otro lado, un punto a favor es que viene creciendo una ola favorable para la conservación entre la juventud, pues no solamente se involucra cada vez más en estos temas, sino que es parte activa de ellos. El auge de las redes sociales ha sido un gran aliado para que movimientos sociales de

---

<sup>7</sup> UICN. Integrar las Metas de Biodiversidad de Aichi en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Serie Notas de Política: Objetivos de Desarrollo Sostenible. Suiza

jóvenes luchan y pongan en la palestra temas relacionados a la conservación, siendo un ejemplo claro de ello la campaña a favor de la categorización de la Zona Reservada Sierra del Divisor como Parque Nacional. Temas fuera de áreas protegidas también llaman a la acción de los grupos ambientalistas y no ambientalistas de jóvenes, llegando a lograr incluso el cambio de rumbo de decisiones políticas.

Por otro lado, en esta última década han detonado muchos conflictos socio-ambientales, pues cada vez las poblaciones locales conocen más sus derechos y luchan por ellos con la ayuda de ONGs y otros aliados. Lamentablemente, en muchos otros casos se generan también por el desconocimiento del contexto real, la desinformación y la ausencia del Estado previo al desencadenamiento de los hechos.

Volviendo a tocar temas específicos de áreas naturales protegidas, la mayoría de los conflictos responden al avance de actividades ilegales como la minería y tala descontrolada, realizadas en casi la totalidad de los casos por personas foráneas y ajenas totalmente a las ANP. La lucha contra la minería ilegal en la Reserva Nacional Tambopata se ha convertido en el ícono de la pelea que viene dando el Estado contra esta actividad, pues no solo afecta al patrimonio natural, sino al desarrollo con calidad de vida de su población. A ello le sigue la tala ilegal en otros espacios protegidos de la Amazonía y nuestros bosques secos del norte del país; y la pesca ilegal en áreas protegidas como la Reserva Nacional de Paracas.

Afortunadamente, una encuesta realizada por Ipsos a la población peruana arroja que “el 79% de ciudadanos respaldaría a aquel candidato presidencial que incluya en sus propuestas la protección de las áreas naturales”<sup>8</sup>, lo que evidencia que cada vez existe un mayor interés en temas de conservación de las áreas naturales protegidas.

### **3. Marco teórico.-**

#### *3.1 Una mirada a la gestión pública*

El Estado, tal cual lo conocemos existe desde el inicio de la República, comparándolo con la forma de gestión de las empresas privadas, el avance de la tecnología, la globalización y las nuevas

---

<sup>8</sup> <http://www.elperuano.com.pe/noticia-apoyan-areas-naturales-34902.aspx>

tendencias de la gobernanza económica y social mundial está dando un paso adelante para dar inicio a lo que llamamos la “modernización del Estado”.

En la última década se han vivido cambios evidentes en la forma de gestionar las diversas carteras ministeriales, siendo el sector Ambiente uno de los más jóvenes, y que va marcando tendencia en cuanto al involucramiento de la sociedad civil en su política pública, especialmente el de la población juvenil.

Durante mucho tiempo, el administrado<sup>9</sup> no jugó un papel determinante en la gestión del Estado, siendo tratado como un usuario final que solo recibía los diferentes servicios que ofrecían los ministerios y sus organismos adscritos, privándolo incluso en varias ocasiones de voz y voto.

Es así que hoy, los gobiernos de la última década intentaron revertir esta imagen con políticas públicas que buscaron el mayor involucramiento de la población a nivel nacional en las decisiones del Estado como la creación los gobiernos regionales que descentralizaron la gobernanza, la instauración de la Ley de Transparencia y la Política Pública del Estado Abierto.

Entendamos como políticas públicas a “el conjunto de decisiones cuyo objetivo es la distribución de determinados bienes y recursos. Es un proceso por el cual se ponen en juego bienes y recursos que les corresponden por derecho a los ciudadanos y ciudadanas, individuos y grupos.”<sup>10</sup>

En el año 2008 se creó el Ministerio del Ambiente, que junto a los ministerios de Cultura, de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y de Desarrollo e Inclusión Social<sup>11</sup> creados en los años posteriores, han buscado posicionarse como el nuevo rostro del Estado, involucrando activamente a la sociedad.

Esta decisión es acertada y se refleja en otros contextos donde se ve que al impulsar la participación descentralizada, promoviendo canales accesibles de comunicación entre el Estado y la sociedad civil, se permite a éstos últimos participar activamente en la toma de decisiones que afectan sus intereses; rompiendo así con la apatía política y la anomia que ha caracterizado a la sociedad civil, para que se torne a tomar su papel sobresaliente en lo público. (LLANCAR ETCHEVERRY, 2008)<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Persona de la sociedad civil que recibe servicios del Estado

<sup>10</sup> Uranga. W. (2012). Sin Comunicación no hay políticas públicas. Buenos Aires: En el cruce de la política y la comunicación

<sup>11</sup> <http://www.pcm.gob.pe/entidades-pcm/>

<sup>12</sup> Uranga. W. (2012). Sin Comunicación no hay políticas públicas. Buenos Aires: En el cruce de la política y la comunicación

Han sido muchos los intentos que vienen impulsándose hasta el día de hoy, siendo las políticas del sector Ambiente de las más destacables. Se han desarrollado programas de voluntariado juvenil, comités de gestión, participación ciudadana, entre otros, que han hecho del ciudadano de a pie un grupo de interés activo y con posibilidad de toma de decisiones.

### *3.2 Sobre la comunicación en el Estado tradicional*

Durante muchos años la administración pública ha utilizado la comunicación tradicional como único medio para llegar a la población, es decir, sus mensajes eran unidireccionales y bajo canales que no permitían la interacción. Esta afirmación ha sido corroborada por estudios realizados en diferentes países del mundo como Colombia, Argentina y España, gobiernos que hasta hace un tiempo compartían problemas similares al contexto peruano.

“En la medida en que no existan apropiados canales de comunicación para las organizaciones, la comunicación dejará de ser dialogante y dará campo a relaciones de conflicto y choque”<sup>13</sup>

El periodismo ha sido el bastión principal para dar a conocer a la ciudadanía los mensajes que el Estado quería transmitir, siendo los medios de comunicación masivos los aliados clave, incluso en poblaciones rurales, donde la radio es su principal referente y canal de comunicación entre el Estado y las personas.

Llevando las comunicaciones en el Estado tenemos que “el rol de la comunicación en la toma de decisiones y el acceso va más allá de constituirse en instrumentos de difusión, debe transformarse en agente del proceso participativo”.

### *3.3 El camino hacia un Estado participativo*

Tras el gobierno fujimorista, han sido muchos los esfuerzos en tratar de recuperar la participación civil y privada en la toma de decisiones en el Estado, dando inicio a la descentralización que permitió que la población de las regiones tengan similar peso en la gestión del país en las diferentes carteras.

---

<sup>13</sup> Martínez. K. Téllez. L. (2013). La comunicación en las instituciones de carácter público: de lo institucional a lo participativo. Medellín: Revista Anagramas, Vol. 11, p 93-111

Hoy los Gobiernos Regionales son elegidos democráticamente, pero pese a los esfuerzos, la brecha entre ellos como representantes del Estado y la población sigue siendo notoria. Es decir, la comunicación aún no ha logrado reducir el involucramiento real de sociedad civil, enfatizándose esta debilidad en las poblaciones vulnerables del país, que coincidentemente no tienen acceso a la tecnología ni a los medios de comunicación.

Por ello, la comunicación en el contexto actual peruano juega un rol fundamental, que debe ir más allá de lo comunicativo, abriendo paso a propiciar espacios donde la participación ciudadana sea el eje central de la gestión.

Considero que en el caso específico del rol que juega el sector medio ambiente como máximo ente rector que dirige las políticas públicas respecto a este tema, siendo uno de lo más visibles y preocupantes para los ciudadanos, debe ser estratégico, buscando la participación activa mediante acciones que disminuyan la desconfianza de los administrados para encontrar aliados que voluntariamente decidan ser voz y parte de la conservación del patrimonio natural del país.

Es por ello que con su creación, el Ministerio del Ambiente ha apostado por la comunicación como una herramienta clave para ganar aliados, brindándoles información valiosa de conservación pero que se relacione con las prioridades sociales de los grandes públicos. Hoy, los mensajes y los canales de comunicación van más allá de los medios tradicionales como lo veremos más adelante.

### *3.4 La revalorización de los nuevos públicos objetivos*

Ya sea en el sector público como en el privado, la comunicación tradicional agrupaba a los públicos objetivos por niveles socioeconómicos y por factores demográficos, apuntando a grandes masas cuyos individuos eran heterogéneos aún en el mismo grupo.

Si bien funcionó durante mucho tiempo, las nuevas tendencias globales y el avance de la tecnología hicieron que las personas dejaran de interesarse en lo que recibían de los emisores, pasando a una era en la que ya no solo existían simples consumidores, sino prosumers<sup>14</sup>.

El sector comercial identificó este cambio y rediseñó la forma en que “vendían” sus productos con nuevas tendencias de mercado en la que consumidores jugaban un papel protagónico desde la

---

<sup>14</sup> Término creado por Alvin Toffler que hace referencia a que el consumidor llega a ser un productor al mismo tiempo

concepción de la idea hasta las formas y canales de cómo adquirirlos. El marketing evolucionó, las grandes marcas se convirtieron en lovemarks y los clientes en “socios” de las empresas.

El éxito de esta fórmula fue el involucramiento del consumidor, hecho que no solo debió quedarse en el ámbito comercial y privado, sino ser aplicado a todos los procesos de la vida humana, con mayor énfasis en la gestión del Estado para dirigir un país.

Hacemos este corto recuento para llegar a una reflexión, ¿es acaso el protagonismo de los consumidores solo necesario en el ámbito privado?, obviamente la respuesta es no.

Si bien la función del Estado no es vender productos, la razón por las que fueron creadas todas las instancias de poder y las funciones que ofrecen para gobernar un país, son para ofrecer una serie de servicios que estén a disposición de los administrados para el bienestar general de la población.

En ese sentido, la estrategia, los objetivos y una acertada segmentación de los públicos lograrán el compromiso de los sectores de nuestro interés.

Nos centraremos en el sector ambiente como una organización de servicios para asegurar la conservación del patrimonio natural en beneficio de todos los peruanos, ya sea a través de la conservación de las áreas naturales protegidas, la lucha contra actividades ilegales como la minería, deforestación y delitos ambientales, la reducción de la contaminación, la promoción del desarrollo sostenible, la mitigación del cambio climático, entre otros.

Según el ex Ministro del Ambiente, Manuel Pulgar Vidal-Otálora, la conservación es un tema, que si bien debe ser transversal a todas las instancias de gobierno, aún no se posiciona como prioritario por considerarse ajeno a muchas de las realidades peruanas. En noción de esto, los públicos objetivos deberán ser aquellos que antes no han sido tomados en cuenta, como lo son la niñez y los jóvenes, futuros tomadores de decisión del país.

### *3.5 La juventud, la comunicación y su involucramiento con la agenda pública*

Como parte de mi investigación para la búsqueda de nuevos públicos objetivos, revisé un estudio realizado el 30 de junio del 2015 por el INEI, en el que señalaba que la población joven ente 15 y 29 años ascendía a 8 millones 377 mil, representando más de la cuarta parte de la población con 27%

del total de ella, siendo Lima metropolitana la ciudad donde se concentra hasta hoy el mayor porcentaje con 2 millones 646 mil.<sup>15</sup>

Es decir, la juventud continúa siendo un grueso importante de la población peruana, por lo que nuestro objetivo debía ser evangelizar a estos 8 millones de peruanos y hacerlos conscientes de que el medio ambiente es lo único que los permitirá contar con calidad de vida en su futuro. Asimismo, conformarán la población económicamente activa, heredando las riendas del futuro del Perú.

Ellos representan uno de los públicos objetivos más importantes, no solo para el sector privado, con empresas dedicadas a producir productos y servicios para satisfacer sus diversas necesidades, sino también para el Estado, como una “empresa pública” que debe motivarlos, comprometerlos y fidelizarlos para conseguir en ellos aliados estratégicos para el cumplimiento de sus objetivos, que buscan la construcción de una mejor sociedad, como la reducción de la pobreza, combatir la inseguridad ciudadana, el mejoramiento de la salud pública, y hasta asegurar la conservación de nuestro patrimonio natural en el tiempo.

No es coincidencia entonces de que países con contextos similares al nuestro como Colombia, Argentina y México hayan apostado por la población juvenil como uno de sus públicos prioritarios, pues siendo ellos los futuros decisores, dedujeron que “una de las grandes problemáticas que ha llamado la atención de los gobiernos y de los estudiosos de la política es el desinterés y la indiferencia manifestadas por parte de estos hacia la participación política, por ende, a la política misma”.<sup>16</sup>

Ello fue identificado por sectores Ambiente y Cultura, y que comenzaron a dar los primeros pasos para crear espacios para la participación de la juventud en diferentes niveles. La comunicación en estos poderes públicos no siguió la misma línea que el del Estado tradicional con esfuerzos dirigidos 100% a llevar la información a través de canales masivos como la TV y la prensa escrita, sino que originaron estrategias integrales comunicacionales que venían dando buenos resultados entre el sector privado, apostando por la publicidad, el marketing y las herramientas digitales, que permiten que los mensajes sean bidireccionales y capaces de lograr un feedback útil para capitalizar la información.

---

<sup>15</sup> <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-27-de-la-poblacion-peruana-son-jovenes-8547/>

<sup>16</sup> Villegas. E. (2012). Los jóvenes y su participación política: el papel de los universitarios en una renovación política

Esta estrategia logró el involucramiento real de los jóvenes, existiendo ahora grupos de activistas que no solo “luchan” pacíficamente por el respeto al medio ambiente, sino son capaces de intervenir voluntariamente en las decisiones del Estado, uniendo fuerzas por temas con objetivos comunes.

En estas carteras, los jóvenes apoyan y comparten los mensajes que emite el Estado, transmitiéndolo a sus grupos de amigos y familiares, creándose así una cadena de participación positiva hacia temas coyunturales importantes liderados por el sector ambiente. En este punto, la participación del Estado en el marketing digital ha sido clave para este avance.

### *3.6 Nuevas tendencias de comunicación para una participación ciudadana*

La participación ciudadana, en cualquiera de sus ángulos, necesita de la comunicación para ser real y efectiva.

Está comprobado que las herramientas de comunicación tradicionales solo permiten un mensaje unidireccional, pues la información que se brinda a través de los medios masivos como la televisión, la radio y la prensa escrita se llega a gran parte de la población a nivel nacional, sin embargo no generan espacios para el diálogo y el intercambio de opiniones.

La brecha entre la población juvenil y el Estado comenzó a acortarse cuando los diferentes niveles del Gobierno comenzaron a apostar por la comunicación no tradicional dando como resultado el involucramiento de los jóvenes que sintieron por primera vez la confianza para ser parte real de la agenda pública.

De esta manera se formaron cada vez más agrupaciones activistas que tomaron temas trascendentes que afectaban al país, así como la corriente popular que comenzó a opinar y a ser escuchados.

Quizás en la vida cotidiana pensemos que el sector empresarial y el sector público tienen pocos puntos en común en su forma de gestión, sin embargo si los comparamos objetivamente, ambos necesitan identificar un target específico, un objetivo comunicacional, diseñar una estrategia, construir mensajes y medir los resultados; ya sea para la venta de un producto o servicio, como para lograr un cambio de actitud frente a un problema social.

Es así que con herramientas tomadas de la tecnología y adaptadas a los espacios de la publicidad y el marketing digital se logra el soporte para construir nuevos escenarios que promuevan la

participación ciudadana, mensajes bidireccionales y oportunidades para que nuestro público objetivo, en este caso los jóvenes, se apropien de la problemática y se conviertan en protagonistas.

“Las agrupaciones juveniles buscan el autodescubrimiento, incentivar la creatividad, fortalecer la personalidad, el pensamiento autónomo, la participación y el involucramiento en contextos sociales con el fin de mostrarse y desplegar su subjetividad.”<sup>17</sup>

Este proceso ya se inició en el Estado y tiene una proyección que va acorde a las nuevas tendencias de comunicación a nivel global, es decir, el marketing y la publicidad ya cobraron relevancia con resultados palpables y medibles en la gestión pública, y serán adoptadas por los gobiernos venideros si es que se sigue con la perspectiva de buscar una sociedad participativa.

#### **4. Contextualización de la experiencia**

##### *4.1 Del Instituto Nacional de Recursos Naturales al SERNANP*

Como se mencionó anteriormente, el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) inició funciones en el año 2009, siendo uno de los cinco organismos adscritos al también recientemente creado Ministerio del Ambiente.

El caso particular del SERNANP es que, si bien el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas existía desde muchas épocas atrás, éste era administrado por el entonces INRENA, institución que pertenecía al Ministerio de Agricultura, y que tenía bajo sus funciones la administración de la Intendencia de Áreas Naturales Protegidas, la Autoridad Nacional del Agua y la Intendencia Forestal y de Fauna Silvestre.

Para detallar el contexto previo, todo lo anteriormente relacionado a las ANP, venía bajo la imagen del INRENA.

El INRENA fue una institución cuyas funciones duraron doce años. Su posicionamiento como organismo del Estado no fue eficaz.

Adicionalmente, las políticas públicas de gestión del INRENA posicionaban a las áreas naturales protegidas como espacios restrictivos, que limitaban al desarrollo de las poblaciones que vivían en sus alrededores y los proyectos de inversión de empresas privadas.

---

<sup>17</sup> Cuadros. J. Arias. G. Valencia. A. (2015). La comunicación pública como estrategia orientadora en los procesos de participación ciudadana de los jóvenes. Revista Encuentros. Universidad Autónoma del Caribe

En cuanto a su forma de comunicar, era direccionada más que todo lo informativo, con énfasis en las apariciones en medios de comunicación masivos como prensa escrita y radio. Sin embargo, hubo poca intervención en el involucramiento de los ciudadanos de a pie para con los temas de conservación de estos espacios protegidos. No logró vincular a las ANP con la población nacional, ni familiarizarse con ellas.

En ese sentido, el SERNANP debía afrontar dos grandes retos: el desligarse totalmente de la imagen del desaparecido INRENA, y crearse un nuevo posicionamiento que le permitiera ser reconocido como la única y máxima autoridad dedicada a la conservación de las áreas protegidas de manera integral en beneficio de todos los peruanos.

#### *4.2 Los inicios del Área de Comunicaciones en el SERNANP*

Con su creación, la nueva estructura del SERNANP contempló la formación del Área de Comunicaciones; sin embargo no existía como una dirección u oficina en el organigrama institucional, siendo tomada como un área de apoyo a las funciones de las demás unidades operativas funcionales. Es decir, no contaba con responsabilidades directas, ni un presupuesto propio asignado.

Es así, que esta área contó durante un largo tiempo con una sola persona a su cargo, cuyas funciones se limitaban al desarrollo de la nueva web institucional y la redacción de notas periodísticas para alimentarla y dar los primeros pasos hacia la difusión en medios de prensa.

Como era de esperarse, el trabajo de creación del posicionamiento del SERNANP pasó a un segundo plano, incluso con la venia de la alta dirección, que además no priorizaba este trabajo de comunicación estratégica por no tener el conocimiento de los alcances reales que podía conseguir el Área de Comunicaciones.

Podemos concluir entonces en este punto que sin el apoyo y confianza de los tomadores de decisión de la institución en las comunicaciones, el SERNANP continuaría arrastrando un posicionamiento que no le pertenecía; otro tema en desventaja era que se seguían priorizando públicos objetivos tradicionales (ONGs, medios de prensa e instituciones relacionadas al ambiente), que no incluían a las nuevas generaciones, actores que en el tiempo crecerían sin ningún relacionamiento directo con los temas de conservación.

### 4.3 Un paso hacia la comunicación estratégica

El Plan Director del SERNANP 2010-2020, máximo instrumento de gestión que guía durante 10 años la labor de la conservación del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas, determinó el primer paso hacia la visión de las comunicaciones como un elemento transversal a la gestión de las áreas naturales protegidas.

*“Las comunicaciones son instrumentos indispensables para alcanzar los objetivos de las áreas naturales protegidas y por tanto deberán acompañar todo proceso de gestión que se realice en ellas. Los procesos de comunicación son determinantes para lograr el respaldo de la población en la tarea de conservación, informando sobre los beneficios que las ANP generan a los ciudadanos; pues es un hecho que las personas respaldan lo que consideran valioso, y que este respaldo será más positivo y activo si los valores que perciben pueden mejorar sus vidas.”<sup>18</sup>*

Gracias a esta directriz, se pudo reorientar las verdaderas responsabilidades que debía asumir el Área de Comunicaciones en el SERNANP, pues se contó con un respaldo estratégico de gestión que debía guiar la relación entre la comunicación y el logro de conservación efectiva.

Es aquí de donde debía partir todo, adoptando como eje central el involucramiento de la población en las labores de conservación, un gran reto que debía asumirse desde las máximas autoridades institucionales, teniendo al Área de Comunicaciones como líder y facilitadora del tema.

Sin embargo, más allá de las voluntades políticas institucionales, debía marcarse una hoja de ruta que guíe la estrategia a seguir, comenzando por involucrar al personal del SERNANP a nivel nacional.

La gestión actual del SERNANP marcó claramente el nuevo posicionamiento que debía adoptarse, brindándole al Área de Comunicaciones la posibilidad de involucrar su labor a nuevos campos de la comunicación vista de una manera integral, donde un equipo multidisciplinario articularía diferentes especialidades más allá del periodismo, dándole valor y respaldo a la publicidad, la comunicación institucional y el marketing digital.

## 5. Problemática y desarrollo

### 5.1 Inicios con inestabilidad laboral

---

<sup>18</sup> Plan Director del SERNANP 2010-2020

A partir de este punto narraré las funciones desempeñadas desde el inicio de mis labores en el SERNANP a la actualidad.

Mi ingreso a la institución se dio en el año 2010, a un año de inicio de funciones formales del SERNANP. En ese momento solo se contaba con una persona a cargo del Área de Comunicaciones, cuya especialidad y experiencia laboral se enfocaba en el periodismo.

Mi primer cargo fue el equivalente a un “Asistente de Comunicaciones”, pues fui contratada bajo la modalidad de “Servicios No Personales”<sup>19</sup>, también llamado locación de servicios. Es decir, no contaba con un contrato estable, pues debía presentar mensualmente “productos” que avalaran mi remuneración, muy aparte a las funciones que desempeñaba diariamente. Cabe mencionar que mis contratos eran trimestrales o bimensuales, lo que no me aseguraba una estabilidad laboral.

Entre ellos se encontraba la elaboración de una síntesis de noticias diaria que debía enviar a todo el personal a nivel nacional; elaboración de contenidos para nuevas secciones de la página web institucional; diseño de piezas gráficas; diseño de campañas comunicacionales, entre otros.

Sin embargo, la verdadera labor que desempeñaba era asistir a la entonces Responsable de Comunicaciones. En ese momento me designaron la redacción de las notas periodísticas de la institución, la organización de eventos, administración de las redes sociales y labores administrativas.

Es decir, inicié desempeñando funciones de un comunicador junior, sin un contrato estable dentro de la organización.

Por mi desempeño durante esta primera etapa de prueba, un año después fui contratada bajo la modalidad “CAS”, que para el Estado significa una modalidad especial propia del derecho administrativo y privativo del Estado que se celebra entre éste y una persona natural para prestar un servicio no autónomo, subordinado y dependiente dentro de las instalaciones de la entidad, la que proporciona ambiente, recursos, servicios, bienes, mobiliarios, equipos, herramientas, insumos y demás medios necesarios para cumplir con las tareas objeto de la contratación.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Se considera bajo la modalidad de Locación de Servicios, aquel personal que es contratado para desempeñar un servicio especializado, con un resultado pre-definido y en cuyo caso el contratado deberá aportar los materiales y elementos de trabajo.

<sup>20</sup> <http://www.mailxmail.com/curso-trabajo-contratos-administrativos-servicios/definicion-cas-contratacion-administrativa-servicios>

## *5.2 El paso hacia la estabilidad laboral*

Una vez contratada formalmente por el SERNANP bajo el cargo de “Especialista en Comunicaciones”, mi responsable directa y yo integrábamos el equipo del Área de Comunicaciones. Si bien, en mis labores anteriores desempeñé trabajos propios de una especialista, la coyuntura y las decisiones de mi jefa aún no me permitían poner en práctica mi profesión de publicista, por no considerarla propicia por diversos motivos como el desconocimiento de la envergadura de lo que podía aportar.

Gracias al análisis de los resultados del área, se me brindó la contratación estable con las posibilidades de proponer proyectos y campañas para que el Área de Comunicaciones comenzara a involucrarse en este campo de las comunicaciones.

Es así que durante los dos años posteriores pude desarrollar diversas campañas publicitarias, la inserción en redes sociales, proyectos de educación ambiental y hasta labores propias de la comunicación institucional y el marketing gubernamental que permitieron llevar al Área de Comunicaciones a otro nivel, en el que los tomadores de decisión de la institución creyeron y apostaron por los resultados obtenidos.

El equipo se fue fortaleciendo con el ingreso de nuevos profesionales y mayor presupuesto para llevar a cabo los proyectos. Es decir, confiaron en que las comunicaciones eran una herramienta fundamental para el logro de los objetivos del SERNANP.

Gracias a ello, en el 2014 me ascendieron al cargo de Responsable del Área de Comunicaciones, encargatura en la que me mantengo hasta la fecha.

## *5.3 Obligaciones y logros personales: de la comunicación tradicional a la comunicación 2.0*

A partir de este momento narraré y haré una síntesis de las labores desempeñadas, las decisiones que me llevaron a apostar por otros campos de la comunicación y los logros obtenidos para la institución a partir de ello.

### *5.3.1 La consolidación del Área de Comunicaciones*

Retomando el inicio formal de las funciones del Área de Comunicaciones, debo poner énfasis en las primeras decisiones tomadas por la entonces jefa y alta dirección a partir de mi ingreso.

Mi jefa venía del mundo del periodismo, en el que por muchos años tuvo relación directa con los medios de comunicación, hecho que le permitió contar con importantes contactos en radio, televisión y prensa escrita. Ello respondía directamente a un enfoque de comunicación tradicional, en el que casi todas las instituciones del Estado a nivel mundial apostaban.

Si bien la coyuntura no permitía la inserción a nuevas especialidades de la comunicación, sí conseguía un mediano posicionamiento del SERNANP, sobre todo entre los medios de prensa. El difundir noticias sobre los eventos y logros institucionales, mantenía al SERNANP en vitrina, lo que a su vez generaba confianza a los tomadores de decisión relacionados a temas ambientales y de conservación como los directores de las ONG e instituciones afines.

En ese momento una de mis labores principales era en el apoyo a la redacción de las notas de prensa, aun cuando mi formación no era de periodista. Los conocimientos multidisciplinarios adquiridos durante mi pregrado me permitieron realizar esta función e ir perfeccionándola con el tiempo.

Es aquí donde vi en el campo del día a día laboral que la publicidad también podía estar presente para mejorar la forma tradicional de comunicar. Si bien el lenguaje institucional siempre se ha mantenido en la línea de lo formal, entendí que si el mensaje se transformaba hacia uno más coloquial y de fácil entendimiento, no sola sería atractivo para los especialistas en el tema, sino que llegaría al entendimiento de la población de a pie.

Cabe mencionar, que por ser el SERNANP una institución técnica, la información brindada como insumo para la elaboración de las notas de prensa era muy “dura” y difícil de entender. Es aquí donde la formación de comunicaciones debía aplicarse. Las noticias difundidas cambiaron de estructura, tono y forma de transmitir el mensaje.

Al mismo tiempo, comenzamos a organizar y participar en eventos nacionales e internacionales, en los que propiciamos la oportunidad de que las jefaturas de las ANP pudieran exponer su importancia y productos a nuevos públicos objetivos.

El evento más trascendente en el que apoyé en la producción y difusión fue el “Primer Simposio Internacional de Áreas Naturales Protegidas y Cambio Climático”, en el que participaron más de 600

ponentes y asistentes de todo el Perú y países de referentes en temas de conservación como Colombia y Costa Rica. <sup>21</sup>

En esta etapa descubrí la capacidad de servicios y actividades que la carrera puede cubrir, desde las actividades de información y difusión hasta en la postura estratégica de la institución un comunicador publicitario de la PUCP puede estar participando activa y decisoriamente.

Ese fue el punto de despegue del Área de Comunicaciones, pues la alta dirección pudo ver la trascendencia que esta especialidad puede aportar para poner en valor los temas de conservación ante el público especializado, estudiantes y personas en general.

Es aquí donde apostamos por buscar nuevos canales de comunicación, que nos permitiera llegar a nuevos espacios fuera de los tradicionales.

### *5.3.2 Los cambios inesperados ante el nuevo contexto*

El contexto del trabajo en el Estado no permite generar una estabilidad en líneas de gestión, a comparación del mundo de la empresa privada, por lo que a mediados del 2011 nos enfrentamos en el SERNANP al primer cambio de gobierno, pasando del presidente Alan García al de Ollanta Humala.

Cabe mencionar que esta transición no solo cambió al jefe del SERNANP, sino a todos los directivos. La alta dirección nueva llegó con un estilo de administración diferente, en la que las decisiones tomadas en temas técnicos y en especial el de las comunicaciones cambiaron radicalmente. Hubo un cambio en la encargatura de Comunicaciones, que llevó a que las labores antes orientadas al posicionamiento institucional pasaran a dedicarse a la atención y difusión de la imagen del nuevo jefe institucional, es decir, del management de la organización al management profesional.

Mi puesto continuó siendo el de especialista en comunicaciones, pero durante los cinco meses que duró dicha gestión el crecimiento y posicionamiento del área al que pertenecía se detuvo y volvió a detenerse en la comunicación tradicional perdiendo el gran medida el posicionamiento ganado.

La labor más trascendental realizada durante este periodo fue a pedido expreso del nuevo jefe del SERNANP, que decidió cambiar radicalmente la imagen corporativa de la institución. Para ello,

---

<sup>21</sup> <http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/noticia.jsp?ID=265>

convocamos a un concurso abierto para que estudiantes de diseño gráfico diseñaran el nuevo logotipo del SERNANP.

Sin embargo, no se contó con un estudio de mercado previo para el levantamiento de información y percepciones, así como un testeo posterior a la elección del nuevo logo que garantizaría que la nueva imagen del SERNANP sería aceptada e identificada por los diferentes públicos objetivos.

A finales del 2011, la coyuntura política llevó al cambio del ministro del Ambiente, y con ello el cambio del jefe del SERNANP. Comenzamos el 2012 con una nueva gestión que permitió retomar la dirección del Área de Comunicaciones desde la perspectiva de la promoción y publicidad gubernamental.

### *5.3.3 Nuevas especialidades para una visión institucional renovada*

La nueva alta dirección del SERNANP apostó por las comunicaciones como una herramienta para el logro de los objetivos institucionales, no solo por lo conseguido durante la primera gestión, sino por los nuevos proyectos presentados que apuntaban a la inserción en nuevos públicos objetivos.

Es aquí donde comienza el despegue del Área de Comunicaciones que vino con la aplicación de nuevas especialidades como las RELACIONES PÚBLICAS, LA PUBLICIDAD Y EL MARKETING GUBERNAMENTAL. Como lo mencioné anteriormente, replanteamos la priorización de los públicos objetivos, pasando de los medios de comunicación y ONGs a la niñez, la juventud y las empresas privadas.

Esto se alineó perfectamente con la nueva visión de gestión del SERNANP y sus áreas protegidas, donde se comenzó a direccionar las estrategias al involucramiento real de la población, no solo a la que vivía influenciada por estos espacios de conservación, sino entre la que indirectamente se veían beneficiada por ellos, es decir, todos los peruanos.

Ello se evidencia en la actualización de la misión, visión y objetivos del SERNANP, en la que el eje central de la administración institucional se debía regir bajo lo siguiente:

*“La sociedad valora los beneficios ambientales, culturales, sociales y económicos que recibe de los ecosistemas representativos presentes en áreas naturales protegidas y contribuye activamente a su conservación”.*

Asimismo, los proyectos propuestos por el Área de Comunicaciones se enmarcaron el Plan Estratégico Institucional<sup>22</sup> y el Plan Operativo Institucional<sup>23</sup>, pues solo así podíamos responder a una política, que a su vez lograba responder a una política sectorial. Esta visión es a la que todas las instituciones del Estado deben alinearse para conseguir objetivos nacionales.

Para ello, el Área de Comunicaciones amplió su personal e incorporó la visión de diferentes especialidades, en las que mi preparación académica me permitió enfocarme en la aplicación de la publicidad, la comunicación institucional y el marketing digital y gubernamental.

#### *5.3.4 Hacia la comunicación participativa*

La mejor forma para atraer a los nuevos públicos objetivos, entre los que consideramos que debería destacar la juventud por el cambio de comportamiento mencionado líneas arriba, es abordar la comunicación desde una perspectiva que promueva la participación, es decir, la bidireccionalidad del mensaje. Esta fue la primera premisa para que el Área de Comunicaciones del SERNANP reoriente sus esfuerzos para el logro de los objetivos institucionales.

En ese sentido, el marketing digital y la publicidad debían cobrar el protagonismo al momento de diseñar las nuevas campañas comunicacionales. Por ello, con el ingreso de una especialista adicional en periodismo, pude poner en práctica proyectos nuevos orientados a los objetivos de la institución y a mi experiencia académica y profesional.

Es así que oficialmente me encargaron la administración de las redes sociales del SERNANP, siendo uno de los primeros retos a los que me enfrenté con el objetivo de abrir nuevos canales donde la población de a pie sería la protagonista.

Los pilares en los que basaron esta decisión fue la creciente popularidad que cobró el Internet, y con ello la creciente participación de las redes sociales como el Facebook y Twitter.

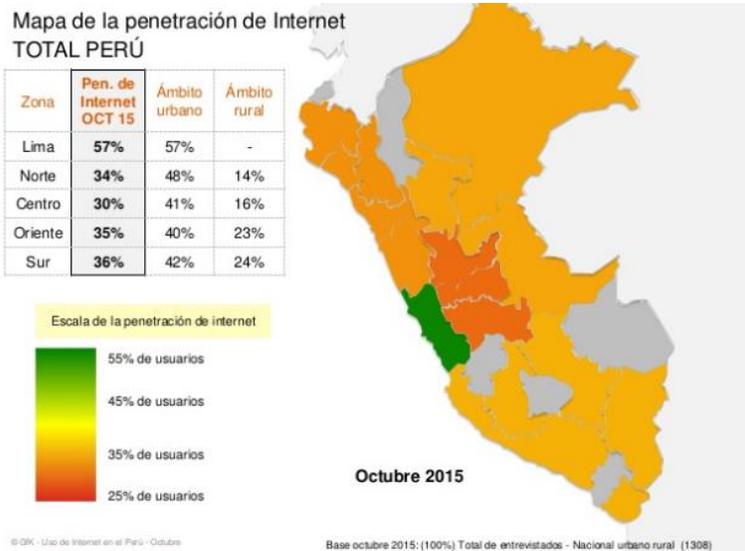
Un estudio de la investigadora GKF señala que la penetración del Internet en el Perú comenzó a llegar a porcentajes inimaginables con 42%, siendo la población con NSE A/B y C la predominante. Solo en Lima el 57% utiliza esta herramienta e incluso se ha llegado a una participación del 18% en el ámbito rural. Y el porcentaje entre hombres y mujeres varía solo en 4%<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> [http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/baselegal/Resoluciones\\_Presidenciales/2011/RP-154-2011.pdf](http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/baselegal/Resoluciones_Presidenciales/2011/RP-154-2011.pdf)

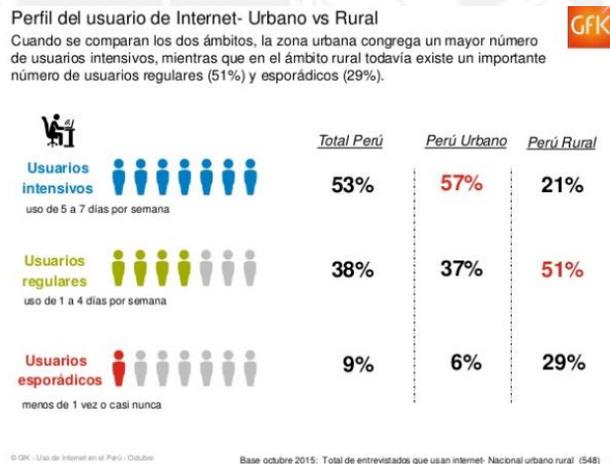
<sup>23</sup> <http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/documentos/2012/POI%20-%202012.PDF>

<sup>24</sup> <http://es.slideshare.net/GfKPeru/gfk-per-uso-de-internet-en-el-per-octubre-2015>



Cuadro 1

Otro de los elementos que consideré para la nueva estrategia fue la frecuencia de consumo, siguiendo con la data brindada por la empresa de investigación de mercado GfK:



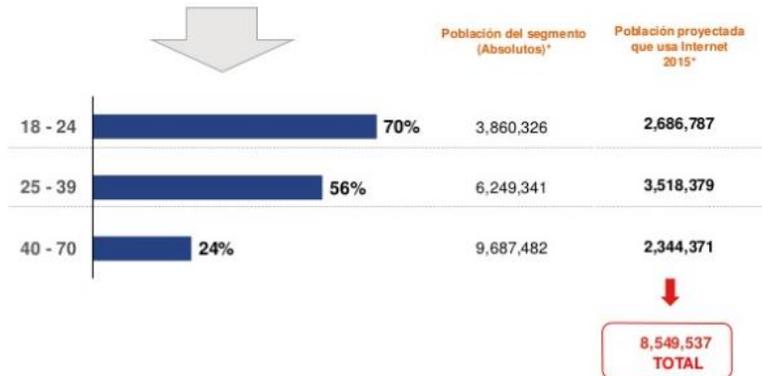
Cuadro 2

Como nuestro objetivo eran los públicos jóvenes, consideramos el rango de las edades de los consumidores siendo el siguiente:

### Uso de Internet de cada grupo de edad



El segmento más joven (18-24) es el que más utiliza Internet, representando al 31% de los peruanos mayores de edad que utilizan este servicio.



\*Según APEIM 2015, Perú urbano y rural. Población en el rango de 18 a 70 años

Cuadro 3

De ello podíamos concluir que el uso de Internet en el contexto peruano se presentaba muy favorable e iba en alza, por lo que se posicionó en la mejor opción como medio de comunicación. Por otro lado, su bajo costo respaldaba la orientación de las comunicaciones hacia esta tendencia, convirtiéndose en un gran aliado para las instituciones del Estado, como el SERNANP, cuyo presupuesto es bastante limitado.

Otros de los puntos a favor que tuvimos para introducirnos hacia el nuevo contexto tecnológico que nos permitiera además a llegar al nuevo público objetivo priorizado, los niños y jóvenes, fueron las estadísticas del alto consumo por rangos de edades y ámbito geográfico que lanzó el INEI<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>

## POBLACIÓN DE 6 Y MÁS AÑOS DE EDAD QUE HACE USO DE INTERNET, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2007-2014

(Porcentaje del total de población de 6 y más años de edad)

Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Total</b>	<b>31.1</b>	<b>31.6</b>	<b>33.9</b>	<b>34.8</b>	<b>36.0</b>	<b>38.2</b>	<b>39.2</b>	<b>40.2</b>
Lima Metropolitana 1/	45.8	46.0	50.3	50.4	53.0	57.0	58.3	60.0
Resto País	24.6	25.2	26.5	27.7	28.3	29.6	30.4	31.0
<b>Área de residencia</b>								
Urbana	40.1	40.2	42.8	43.5	44.9	47.3	48.3	49.1
Rural	7.4	8.5	9.2	9.9	10.0	10.4	10.9	11.5
<b>Región natural</b>								
Costa	39.7	39.6	42.7	43.3	45.5	48.8	50.1	51.8
Sierra	22.4	23.5	24.6	25.9	26.6	27.1	27.8	27.6
Selva	17.4	19.3	20.2	21.5	20.2	21.1	21.5	22.2
<b>Departamento</b>								
Amazonas	13.8	15.3	16.9	16.4	15.8	18.2	16.8	16.6
Áncash	25.7	25.0	27.5	30.0	32.1	33.1	33.7	33.7
Apurímac	18.3	19.2	18.5	18.6	20.4	22.4	20.6	19.1
Arequipa	38.8	41.5	41.5	43.7	42.8	45.0	44.9	46.0
Ayacucho	18.9	19.1	20.9	21.7	23.3	23.9	24.1	23.9
Cajamarca	14.3	16.7	17.9	20.5	18.3	17.6	16.8	15.3
Callao	40.5	42.7	48.9	47.3	46.6	52.7	55.1	57.1
Cusco	27.1	25.2	27.7	28.3	29.6	31.8	34.7	31.9
Huancavelica	12.1	16.5	15.3	16.9	18.1	17.1	16.6	14.0
Huánuco	16.9	18.9	17.3	18.7	18.8	19.9	20.7	20.2
Ica	33.9	34.0	37.1	33.7	37.0	41.0	43.9	44.9
Junín	31.0	31.3	36.6	36.4	37.0	34.7	36.1	36.5
La Libertad	30.2	29.2	27.6	31.5	33.3	36.8	37.8	38.8
Lambayeque	27.0	27.3	28.9	28.8	28.3	29.0	30.8	34.1
Lima	44.7	44.6	48.7	49.0	51.9	55.6	56.9	58.5
Loreto	12.1	14.4	16.6	17.4	15.8	17.6	17.4	19.6
Madre de Dios	20.5	20.4	24.6	26.1	26.8	32.1	35.5	36.0
Moquegua	33.6	34.3	38.8	40.6	40.6	44.3	42.2	46.0
Pasco	29.5	27.8	30.1	32.2	29.5	29.4	23.8	27.4
Piura	21.3	21.6	21.9	22.3	26.0	26.3	28.7	30.9
Puno	22.9	23.6	24.3	25.9	26.9	28.0	28.0	30.1
San Martín	18.4	22.4	20.4	22.6	22.1	22.8	23.6	22.9
Tacna	39.8	43.7	45.1	46.5	45.3	46.6	47.2	46.0

Tumbes	29.5	25.9	27.3	29.6	30.4	35.9	38.2	41.9
Ucayali	25.1	25.8	26.6	26.4	26.0	25.0	26.4	28.0
Lima y Callao 2/	44.3	44.4	48.7	48.9	51.4	55.3	56.8	58.4
Lima Provincias 3/	29.6	28.4	33.0	32.9	34.7	37.6	39.8	40.5

**Nota técnica:** Se refiere a la población que accede a Internet en cabina pública, en el centro de estudios, el trabajo, hogar, etc.

1/ Incluye la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao

2/ Comprende el departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

3/ Excluye la provincia de Lima.

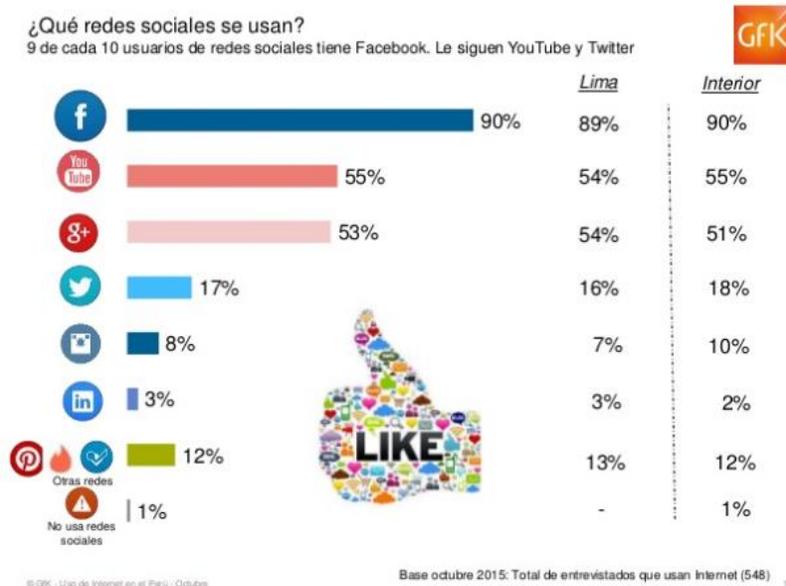
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Cuadro 4

De esta manera, contamos con fuentes de primera mano que avalaban la decisión tomada. Con ello, la alta dirección del SERNANP autorizó que seamos una de las primeras instituciones del sector Ambiente en utilizar las redes sociales, llegando incluso a tomarse como una canal de comunicación oficial.

Cabe resaltar en este punto que las ANP, al encontrarse en 22 de los 24 departamentos del Perú, tendrían al Internet como uno de los mejores aliados para mantener informada e involucrar a esta población descentralizada en el tema de conservación. La penetración del Internet en todas las regiones se puede evidenciar en las estadísticas mostradas.

En esta línea, también existen investigaciones que arrojan cifras donde se evidencia la tendencia al alza del uso de las redes sociales entre los niños y jóvenes. Según GFK:



Cuadro 5

¿Qué redes sociales se usan? - Otros demográficos  
RESPUESTA MÚLTIPLE (Lectura vertical)



	Total	Nivel Socioeconómico			Sexo		Región				
		A/B	C	D/E	Hombres	Mujeres	Lima	Norte	Centro	Sur	Oriente
	90%	89%	88%	92%	89%	90%	89%	92%	86%	88%	96%
	55%	61%	55%	50%	55%	54%	54%	51%	69%	57%	38%
	53%	59%	50%	51%	53%	53%	54%	58%	70%	35%	37%
	17%	22%	17%	13%	18%	16%	16%	14%	25%	21%	9%
	8%	11%	8%	6%	7%	9%	7%	8%	2%	14%	14%
	3%	6%	2%	1%	2%	4%	3%	1%	1%	3%	6%
	12%	13%	16%	8%	12%	13%	13%	8%	9%	13%	26%
	1%	1%	-	1%	1%	0%	-	1%	-	3%	-

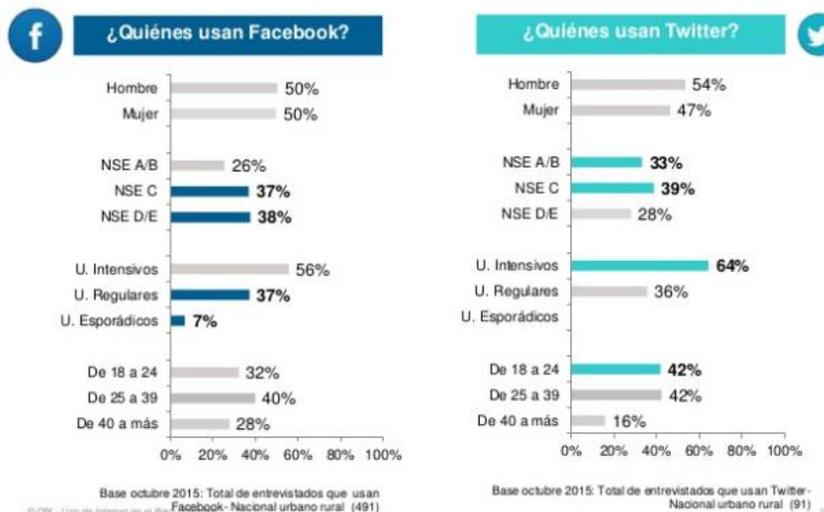
© GfK - Uso de Internet en el Perú - Octubre

Base octubre 2015: Total de entrevistados que usan Internet (548)

Cuadro 6

El usuario de Facebook y de Twitter

Mientras Facebook concentra mayormente usuarios regulares y esporádicos, los seguidores de Twitter tienen un comportamiento de uso más intenso. Además, son en su mayoría personas de niveles A/B/C a diferencia de Facebook.



Cuadro 7

Con esto corroboramos las coincidencias y las tendencias en los consumos tanto en los productos y servicios como en hábitos de uso de Internet que pueden predecirse. Por ello, el SERNANP comenzó a apostar por su participación en el Facebook, Twitter y Youtube.

Como lo mencioné anteriormente, este reto lo asumí desde sus inicios como parte de mis funciones y proyectos personales en la institución. Así nació nuestro fan page [SERANP OFICIAL](#), nuestro usuario en Twitter [@SERANP](#) y nuestro canal en [Youtube SERANP](#).

Debido a que estas cuentas nacieron con cero seguidores, tuve que diseñar una estrategia para captar la atención de nuestro público objetivo teniendo dos retos por delante: hacer que los jóvenes confíen en la información brindada por una institución del Estado y crear mensajes atractivos para generar su participación, interacción y réplica.

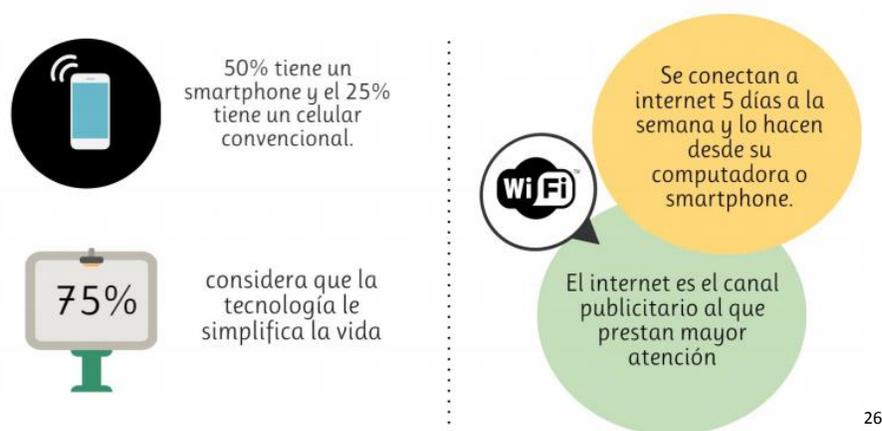
Me detendré en este punto pues por mi experiencia, estudios y observación de las tendencias de los hábitos de los usuarios de las redes sociales, concluí en que no bastaba solo con conseguir seguidores, sino promover que replicaran y se apropiaran de los mensajes que emitíamos como institución, pues el marketing “boca a boca” es una herramienta poderosa para conseguir un real involucramiento y confianza en los nuevos usuarios. Un cambio de actitud.

Es un hecho que el comportamiento del público juvenil tiende a crear confianza cuando el mensaje es recibido desde su entorno familiar y amical, como lo sustenta el siguiente cuadro realizado por GFK:



Cuadro 8

Por otro lado, tomando en cuenta el alto índice de población juvenil que cuenta con una computadora propia, y más aún, celulares smartphones, como lo vemos en el cuadro 9 de Ipsos Apoyo, garantizábamos que las actualizaciones en nuestros perfiles de redes sociales llegarían en tiempo real.

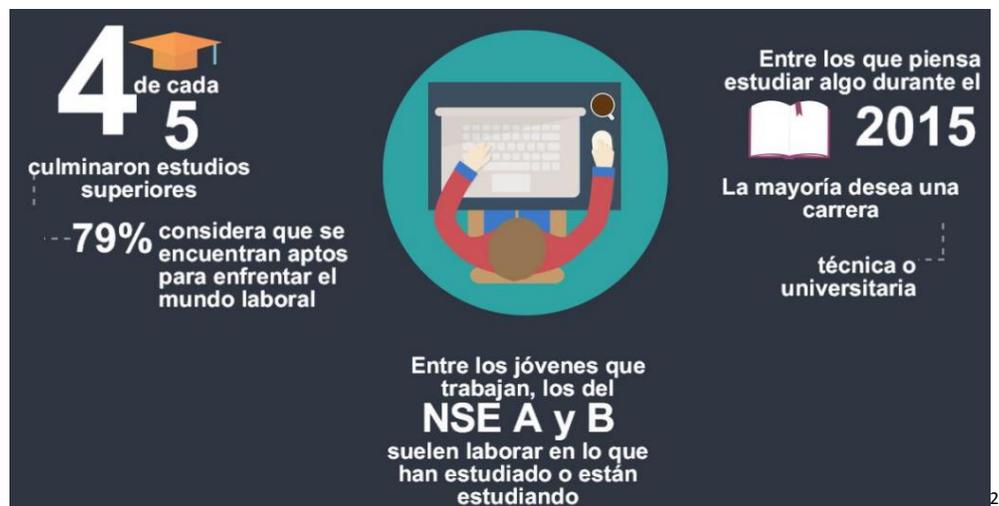


Cuadro 9

Esta tendencia seguiría en alza, por lo que nuestra participación tendría un ganar-ganar: más usuarios seguirían al SERNANP en las redes sociales y cada vez más peruanos obtendrían información que ellos consideraban confiable y familiar brindada por el Estado.

Priorizamos dentro del amplio grupo de jóvenes peruanos a los de entre 16 y 36 años, que hoy por hoy son los principales usuarios de la tecnología. Dentro de este grupo, el mayor porcentaje está representado por estudiantes universitarios y de institutos, según la investigadora Ipsos:

<sup>26</sup> [http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing\\_data/Perfil%20del%20adolescente%202015.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Perfil%20del%20adolescente%202015.pdf)



Cuadro 10

Este grupo resultaría muy atractivo para una institución joven y dedicada a la conservación como el SERNANP, pues estudios demuestran que ellos son los más interesados en temas de medio ambiente, así como los que muestran mayor predisposición por el activismo.

“A nivel global son los jóvenes los que tienen más conciencia sobre la importancia de biodiversidad, y en el Perú esa tendencia es más notable”, según una encuesta elaborada por el barómetro de la biodiversidad de la Unión para el Biocomercio. “Ellos revelaron que el 80% de los jóvenes peruanos definió correctamente qué significa esta palabra”.<sup>28</sup>

Todo ello respaldó que nuestro primer paso hacia una comunicación participativa fuera la intervención en las redes sociales. Para ello, diseñé una estrategia que involucraba tres ejes básicos:

- La transformación de los mensajes técnicos a un lenguaje sencillo y atractivo a fin de que sean interiorizados por el público objetivo
- La generación de contenidos participativos mediante concursos, preguntas y búsqueda de opiniones

<sup>27</sup> [http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing\\_data/Adulto%20Joven%20%286%29.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Adulto%20Joven%20%286%29.pdf)

<sup>28</sup>

[http://plataforma.ipnoticias.com/Landing?i=8rjVc38Q1fmQN9n3eazhjw%3d%3d&cac=IbRVw9YS0JhO86aQxGbAFg%3d%3d&c=CoBn0%2baLYoknD2IBTPct5kTtEk%2b6TSVSVubSlkZtJGc%3d&utm\\_source=alerta&utm\\_medium=correo&utm\\_content=video&utm\\_campaign=videomail](http://plataforma.ipnoticias.com/Landing?i=8rjVc38Q1fmQN9n3eazhjw%3d%3d&cac=IbRVw9YS0JhO86aQxGbAFg%3d%3d&c=CoBn0%2baLYoknD2IBTPct5kTtEk%2b6TSVSVubSlkZtJGc%3d&utm_source=alerta&utm_medium=correo&utm_content=video&utm_campaign=videomail)

- Posicionamiento institucional acoplado a la estrategia de asociarlo a las bondades reconocidas en las áreas protegidas

Este último era clave pues el posicionamiento del SERNANP solo estaba cimentado los entre los públicos relacionados directamente en temas de conservación, como lo señalé anteriormente. Era de vital importancia revalorizar a la institución encargada del cuidado de las ANP para que sea conocida y reconocida entre los jóvenes, futuros tomadores de decisiones.

El comenzar de cero fue un gran reto que inició en los primeros meses de la nueva gestión del SERNANP, para ello, incursioné en la administración de contenidos familiares y atractivos para los jóvenes (concursos, memes, preguntas, fotos de fauna carismática, datos curiosos, entre otros) y que respondan a su sensibilidad común. De ellos, los más resaltantes eran la información de especies emblemáticas y carismáticas que se conservaban en las áreas protegidas y la promoción de los principales destinos turísticos que tenían a las ANP como núcleos.

Decidí enfocar los mensajes en ambos temas porque apelaban a sus emociones y a sentimientos positivos hacia el cuidado del patrimonio natural, pero sabía que no bastaba con ello. También debía generar contenidos atractivos que promovieran su interacción.

Es ahí donde elegí el recurso de diseñar concursos y sorteos relacionados a los pilares de la gestión de las áreas protegidas, donde los seguidores se sintieran partícipes de la generación y apropiación de los contenidos.

Para señalar el inicio del crecimiento de la participación debo resaltar el primer concurso “Nuestra Naturaleza, Nuestro Desarrollo” que creé, en el que solicitaba que cuelguen una fotografía de sus viajes a algún área protegida, donde la más votada sería la ganadora de una visita al Santuario Nacional Pampa Hermosa. La importancia de este primer concurso radicó en que para contar con más votos, los participantes debían invitar a que sus amigos y familiares sigan al fan page del SERNANP. Es ahí en el que nuestro crecimiento fue exponencial, pasando de 400 a más de 4 mil seguidores en el primer mes.

Con esta lección aprendida, los concursos elevaban en una primera el interés y enganche junto con la administración de los contenidos de nuestro fan page. Sin embargo, no podía ser el único recurso, sino un atractivo para mantener a los seguidores interesados en los mensajes del SERNANP.

Es así que la estrategia a seguir fue el intercalar mensajes interactivos con contenidos informativos, que poco a poco fueron ganando interés en sí mismo por los seguidores, de esta manera no dejábamos de transmitir mensajes clave de la gestión y avances del SERNANP ni perdíamos el feedback con los seguidores. Un dato que debo resaltar es que desde un inicio, la política institucional que promovió el Área de Comunicaciones fue el de no contratar pautas pagadas en las redes, sino conseguir de manera orgánica cada seguidor, esto nos aseguraba que nuestros usuarios apostaran por enterarse de la importancia de las ANP y ser parte de esta labor desinteresadamente y cada vez más activa.

Asimismo, no debíamos perder de vista que “la masificación de las redes ha traído consigo un sinnúmero de mejoras democráticas, las cuales han fosilizado el escenario mediático anterior a Internet”<sup>29</sup>. Solo con la promoción de la participación ciudadana se puede conseguir un verdadero escenario en donde la democracia sea la base de la construcción de una buena ciudadanía, y con ello, la confianza en el Estado.

Por ello, podemos concluir en que “las administraciones públicas son capaces de facilitar el acceso a los servicios, promover derechos, brindar transparencia a los actos de gobierno, cultivar la participación en los asuntos comunes, generar comunidad y escuchar a los ciudadanos para la mejora permanente de sus propias acciones”<sup>30</sup>, además “este tipo de instrumentos puede facilitar la interacción con grupos sociales que tradicionalmente son reticentes al contacto con las entidades públicas de cualquier país, sobre todo los más jóvenes, pero también otros como extranjeros no residentes o emigrantes residentes en otros países”, he ahí la clave.

Es así que la participación y penetración de la imagen del SERNANP en las redes sociales fue uno de los primeros bastiones para acercarnos a nuestro nuevo grupo priorizado, los jóvenes, de manera descentralizada y colaborativa.

Con la estrategia pauteada descrita anteriormente y las lecciones aprendidas en el camino, desde el 2012, año en el que marcamos el inicio fuerte en las redes sociales, a la fecha, en cuestión de cuatro años nuestros seguidores en Facebook crecieron de 0 a 107 mil, teniendo una tendencia al alza con un promedio trimestral de 20 mil.

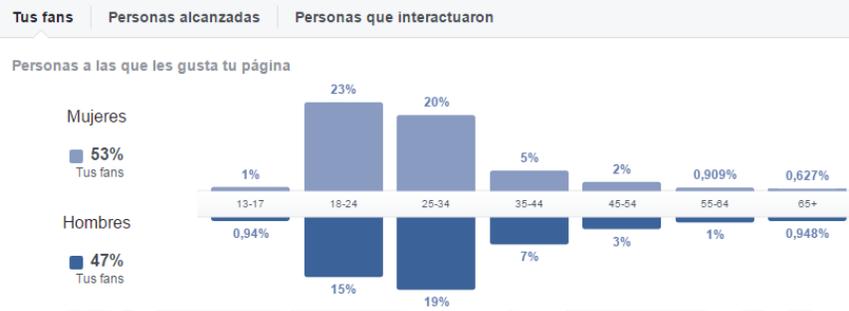
---

<sup>29</sup> Ibáñez. D. (2013). La crisis de la gestión institucional: hacia la generación de confianza en la era del ciberespacio. Chasqui, p41-47

<sup>30</sup> Ure. M. (2016). La comunicación de la administración pública en las redes sociales: los casos de las ciudades de Buenos Aires y Bolonia. Colombia: Universidad de la Sabana

Un punto que avala que las acciones desarrolladas en cada post fueron fructíferas, es que el 90% de las interacciones son positivas, a diferencia de instituciones del mismo sector ambiente y afines, que a pesar de contar con un número superior de usuarios, sus mensajes son cuestionados y poco compartidos. Consideramos que el producto reflejado en la misión del servicio gubernamental, estatal que ofrecemos apoya la percepción de los usuarios y de los participantes de la social media tanto para las organizaciones como para las personas.

Las estadísticas obtenidas de nuestra participación en el Facebook sustentan lo mencionado, como lo vemos a continuación:



Cuadro 11

Como era predecible, nuestra mayor participación está entre los rangos de edades de 18 a 34 años, siendo el género femenino el que destaca.



Cuadro 12

Diariamente colocamos entre 3 a 5 posts de diversos mensajes: informativos, interactivos y de opinión, obteniendo en promedio 400 “me gusta”; adicional a ello, el alcance que podemos llegar es de entre 5 mil a 120 mil dependiendo del nivel de interés generado.



Cuadro 13

Como lo mencionamos anteriormente, todos nuestros seguidores han sido obtenidos de manera orgánica desde el inicio de nuestra participación en Facebook.



Cuadro 14

Si bien las reacciones o “me gusta” a cada publicación representan los números más altos de interactividad, los comentarios y compartidos también tienen un promedio alto diario, como se ve en las estadísticas.

País	Tus fans	Ciudad	Tus fans	Idioma	Tus fans
Perú	89 354	Lima, Departamento de...	49 074	Español	70 631
México	1027	Trujillo, Departamento ...	2975	Español (España)	20 175
Estados Unidos de Am...	939	Cuzco, Departamento ...	2388	Inglés (Estados Unidos)	3341
Argentina	640	Arequipa, Departamen...	2298	Inglés (Reino Unido)	820
Colombia	621	Piura, Piura Region	2133	Portugués (Brasil)	751
España	545	Huancayo, Junín, Perú	1975	Francés (Francia)	503
Ecuador	524	Chiclayo, Departament...	1496	Italiano	294
Chile	464	Ica, Departamento de I...	1446	Español (Colombia)	239
Bolivia	379	Tacna, Departamento d...	1238	Alemán	152
Brasil	374	Iquitos, Departamento ...	1215	Portugués (Portugal)	51

Cuadro 15

Más del 90% del total de nuestros seguidores son nacionales, pero también contamos con usuarios extranjeros, lo que evidencia que los temas de conservación de las ANP peruanas también son atractivos para el público internacional. Asimismo, es importante destacar que dentro del ámbito peruano contamos con participación en las regiones en las que se ubican áreas protegidas, siendo un reto inmediato el conseguir una mayor penetración en esta población.

Los concursos que publicitamos en Facebook cuentan con muchos participantes en provincia, llegando a ser en su mayoría los ganadores. Ello genera confianza en el SERNANP, pues se sienten involucrados por esta institución del Estado.

De todo lo expuesto anteriormente, podemos concluir en que las redes sociales se han convertido en el principal medio de comunicación del SERNANP con credibilidad, cuyos resultados han servido para apalancar las acciones de comunicación complementarias llevadas a cabo para conseguir un verdadero involucramiento de la sociedad, como lo explicaremos en el siguiente capítulo.

### 5.3.5 El Estado no tiene por qué ser aburrido

Esta es la principal premisa que guió mi labor en el Área de Comunicaciones del SERNANP, y por la que comencé convenciendo a la alta dirección institucional. Con la confianza ganada pude poner en práctica lo aprendido dentro de mi especialidad, para dar paso a una nueva etapa en la que la publicidad y el marketing cobraron relevancia dentro de las políticas institucionales.

Retomando el tema, el SERNANP, como institución joven, tenía una excelente oportunidad para presentarse como una institución innovadora y que estaba a la vanguardia de las comunicaciones, dejando atrás el uso único de herramientas tradicionales como el manejo de prensa que no promovía una interacción con todos los públicos objetivos.

Pero para llegar a eso, debíamos tener muy claro una premisa “que la comunicación no es un abstracto, esta ocurre en un espacio determinado y a través de medios específicos, por ende, es necesario que los proyectos comunicacionales se ajusten a los contextos específicos que no desconozcan la cultura propia, la historia, los escenarios y simbologías de las comunidades”.<sup>31</sup>

Para el SERNANP esto no solo era importante, sino primordial pues la naturaleza misma de la conservación de las ANP las ubica en espacios geográficos diversos en donde la pluriculturalidad del Perú se ve reflejada en su máxima expresión. Las 77 áreas protegidas peruanas están asentadas en 22 de los 24 departamentos, es decir, tanto en la costa como en la sierra y la selva, por lo que influyen a diferentes grupos étnicos entre los que destacan las comunidades campesinas y nativas, muy diferentes incluso entre ellas mismas.

Es así, que nuestros proyectos comunicacionales debían reflejar esta diversidad e idiosincrasias diferentes, sin dejar de tener una misma línea pauteada por la comunicación institucional. Para ello tuvimos que abordar la comunicación en 3 ejes básicos: la comunicación masiva, comunicación institucional y comunicación popular.

“La publicidad institucional se enmarca dentro de la comunicación pública. Está caracterizada por la participación de dos sujetos administración/ciudadanos y de un mensaje de carácter informativo y persuasivo.”<sup>32</sup> En el contexto del SERNANP, el diseño de campañas publicitarias, de marketing digital

---

<sup>31</sup> Martínez. K. Téllez. L. (2013). La comunicación en las instituciones de carácter público: de lo institucional a lo participativo. Medellín: Revista Anagramas, Vol. 11, p 93-111

<sup>32</sup> Martínez. E. (2012). Publicidad Institucional de las Administraciones Públicas: marco jurídico y controversias. España: Universidad Rey Juan Carlos. Revista Comunicación y Hombre, Vol 8, p51-63

y gubernamental y educación ambiental se priorizó como parte del cambio, con el objetivo de cumplir nuestra razón de ser, la conservación para el beneficio de todos los peruanos, ese era el servicio que debíamos posicionar.

A partir de lo anteriormente señalado, tomé 3 puntos clave para garantizar el éxito de las campañas comunicacionales diseñadas para el SERNANP:

- El uso de terminología coloquial de fácil identificación y recordación
- Dinamismo que motive la participación activa del público objetivo elegido
- Versatilidad para ser aplicado en diversos contextos influenciados por ANP

Asimismo, elegí 3 temas relacionados a las ANP que representarían los más familiares y persuasivos entre los niños y jóvenes:

- Los servicios ambientales (calidad de agua, seguridad alimentaria, oportunidades para el turismo, entre otras)
- La revalorización de la imagen del guardaparque
- La educación ambiental

Con estos “ingredientes” priorizados, que respondían a los objetivos institucionales, diseñé diversas campañas siguiendo pautas teóricas asumidas en la profesión y que sea adaptaban al criterio propuesto, bajo el siguiente esquema básico\*:

- Definición del objetivo principal
- Elección del público objetivo
- Creación de un concepto central creativo
- Estrategia de la campaña
- Elaboración de piezas gráficas
- Diseño del plan de medios
- Cronograma
- Presupuesto

\*Toda campaña incorporaba las diferentes especialidades de la comunicación como la publicidad, el marketing digital, las relaciones públicas y la prensa, de manera que garantizaba que la comunicación sea integrada y abarque todas las herramientas posibles para sus resultados más favorables.

Cabe mencionar que una vez estructurada la propuesta de cada campaña, realizaba una presentación interna entre el equipo de comunicaciones para recibir aportes y feedback, con el objetivo de enriquecerla. A continuación, era presentada de manera oficial a la alta dirección, que finalmente daba la aprobación para implementarla.

Asimismo, en ocasiones, no solo por la falta de presupuesto sino para contar con apoyo del posicionamiento ganado por otras instituciones, se buscaban aliados de empresas privadas y ONG para la implementación tales como la Cooperación Alemana, WWF, la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, Peruvian Airlines, entre otras, originando asimismo alianzas productivas y que elevaban la imagen de marca y la percepción favorable en ambas instituciones.

### 5.3.6 De lo popular a lo participativo

Desde mi ingreso a SERNANP como asistente en comunicaciones hasta mi encargo de responsable del área, propuse e implementé una serie de campañas bajo los criterios señalados anteriormente con el objetivo de “vender” nuestros servicios y lograr los objetivos institucionales, todos ellos buscando la participación y fidelización del público objetivo joven.

Así nació “[Hinchas de la Conservación](#)”<sup>33</sup>, “[Guardaparque x un Día](#)”<sup>34</sup>, “[Las ANP toman la ciudad](#)”<sup>35</sup>, “[Las ANP toman los colegios](#)”<sup>36</sup>, “[Qué ricos mis ANP](#)”<sup>37</sup>, “Yo visité”, entre otras.

No solo la repercusión mediática que conseguimos fue muy satisfactoria, sino también los niveles de participación del PO y la mejora del posicionamiento del SERNANP en nuevos nichos como las familias, las empresas privadas y los adultos jóvenes.

En este punto describiré los alcances y lecciones aprendidas de las campañas más relevantes diseñadas para el SERNANP.

## 6 Hinchas de la Conservación

Tuvo como objetivo principal asociar mensajes claves sobre la importancia de la conservación de las áreas protegidas a personajes mediáticos, por ser buenos referentes ante la población peruana y ejemplos a seguir.

---

<sup>33</sup> <http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/noticia.jsp?ID=1967>

<sup>34</sup> <http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/noticia.jsp?ID=2439>

<sup>35</sup> <http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/noticia.jsp?ID=1490>

<sup>36</sup> <http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/noticia.jsp?ID=1555>

<sup>37</sup> <http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/noticia.jsp?ID=1453>

Lo que busqué en esta campaña publicitaria fue lograr que la identidad de la marca SERNANP se vea asociada a personajes embajadores de la misma, un recurso comunicacional usado por grandes marcas como el BBVA con Gastón Acurio, por garantizar una buena aceptación, sentimiento de cercanía y familiaridad en el público elegido.

Por otro lado, el concepto creativo elegido “Yo soy Hincha de la Conservación” se utilizó por ser de fácil reconocimiento, asociación y recordación por el público objetivo, los jóvenes. Si bien es cierto, es utilizada para temas relacionados a la afición por los deportes, también es utilizada para remitir un fanatismo hacia determinado concepto.

Por la experiencia adquirida y mis conocimientos académicos, aposté por juntar la conservación con el concepto hincha, pues se pretendía llegar a que en un futuro las personas se consideren fanáticas del cuidado del ambiente.

Los personajes elegidos no fueron al azar, sino por ser referentes en el rubro en el que se desempeñaban, esto garantizaría que el mensaje que llevaban fuera bien recepcionado y creído por la población limeña.

Ellos fueron: [Sofía Mulanovich](#) (campeona mundial de surf), [Teófilo Cubillas](#) (mundialista), [Ramón Ferreyros](#) (campeón nacional de Rally), [Roberto Huarcaya](#) (fotógrafo naturalista profesional), [Mávila Huertas](#) (conductora de noticias), [Astrid Gustche](#) (chef), [Manolo del Castillo](#) (conductor de televisión) y [María Grazia Gamarra](#) (actriz).

De acuerdo a su rubro, identifiqué temas claves y transversales a la conservación de las ANP, donde cada uno sería el embajador: cuidado de las áreas protegidas marino-costeras; importancia de las ANP; turismo en ANP; respeto a los guardaparques; servicios ambientales que brindan las ANP; biodiversidad y gastronomía; voluntariado en ANP; y no al tráfico de animales silvestres, respectivamente.

No solo bastaba con contar con celebrities peruanos reconocidos y temas claves, debíamos hacer que los mensajes sean de fácil recordación e impacto en el PO, solo así la campaña lograría los objetivos con los que fue conceptualizada.



Logo de la campaña

A partir de ello se diseñó un logo que identificara la campaña y elaboré guiones para spots de 30 segundos, que por su simplicidad y alto impacto pudieran ser difundidos en diversas plataformas comunicacionales, fuera de los medios tradicionales, que por falta de presupuesto no podíamos alcanzar.

Con el material audiovisual listo, se organizó todo un plan que involucraba una campaña de intriga, un lanzamiento oficial, campaña de mantenimiento en redes y circuitos cerrados de televisión y campaña de goteo.

Cabe anotar q los protagónicos de esta campaña no tuvieron ningún tipo de ingreso económico, de ser así la inversión sólo en talentos hubiera propuesto un monto aproximado de miles de soles, tema que negociamos acertadamente, ya que no había un presupuesto destinado a ello.





### Evento de lanzamiento

LUNES 09 DE JUNIO DEL 2014 | 17:43

## Las áreas naturales tienen a sus 'hinchas de la conservación'

Campaña del [Sernanp](#) busca concientizar a la población sobre la protección de las áreas naturales protegidas en el Perú

[Compartir](#) [Twitter](#) [G+](#) [Compartir](#) [Pinit](#)



Teófilo "Nene" Cubillas es uno de los 'Hinchas de la conservación' que resalta la importancia de proteger las áreas naturales protegidas de país. (Video: Difusión)

**NUEVA Maestría en EDUCACIÓN** AHORA 1 año de duración

Más información

EUCIM USMP

El Popular » Actualidad y Políticas » Sofía Mulanovich y otros personajes se volvieron "Hinchas de la

Like 207 Follow

Actualidad y Políticas Ecología Sofía Mulanovich

## Sofía Mulanovich y otros personajes se volvieron "Hinchas de la conservación"

Tú también puedes ser un hincha de la conservación. El Perú te invita a proteger sus impresionantes reservas naturales. Por eso, bajo el lema "Yo también soy hincha de la conservación", los campeones Sofía Mulanovich, el piloto de rally Ramón Ferreyros, la chef Astrid Gustache, el Nene Jbillas, el conductor de TV, Manolo del Castillo, la periodista Mávila Huertas y el fotógrafo naturalista Roberto Huaracaya se unieron para impulsar el turismo y la visita a las 77 Áreas Naturales Protegidas (ANP) que tiene nuestro país.



ATRÉVETE A CAMBIAR TU VIDA  
INSCRÍBETE EN

**BODYTECH**

PRIMERO EN **seguri pago**

NOTAS RELACIONADAS



Dólar: C

## Deportistas y líderes de opinión se suman a campaña "Hincha de la Conservación"

Para incentivar la conservación de las áreas naturales en las regiones





Este fue el inicio de la creación de la marca “Hinchas de la Conservación” que no solo era el paraguas de la presente campaña, sino de una serie de acciones comunicacionales complementarias que buscarían contar con protagonistas de la vida cotidiana para transmitir el mensaje del cuidado de las ANP.

Bajo este concepto central creativo iniciamos una cultura “hincha” que buscaba fomentar en nuestros públicos objetivos un sentimiento de imitación y pertenencia, que los hiciera sentir parte de una corriente de activistas desde cualquier posición en la que se encontraban.

La personalidad de la marca “hincha” era aspiracional, pero no inalcanzable; es decir, si el público quería ser parte de ella podían hacerlo con pequeñas acciones como compartiendo el mensaje en sus redes, consumiendo productos provenientes de ANP, investigando las maneras de ayudar directamente a la conservación de las áreas protegidas o postulando a los diversos voluntariados que ofrecía el SERNANP.

En conclusión, este fue un inicio que marcó claramente la predisposición del SERNANP para que la población se involucrara con los temas de conservación, y no solo recepcione el mensaje, sino que se apropie de él, lo comparta y haya un “call to action”.

Cabe destacar que los resultados obtenidos superaron la expectativa esperada en el planteamiento de la campaña; el rebote en los medios de comunicación nacionales fue alto (llegando a diarios como El Comercio, el Popular, el Trome, La República, etc. y televisión como TV Perú y América

Televisión, sin mencionar medios digitales de los que obtuvimos un importante apoyo), así como nos sirvió como un gancho para subir nuestra participación en las redes sociales.

## **7. El éxito de “Guardaparque x un Día”**

Siguiendo la misma línea en la búsqueda del involucramiento voluntario de nuestro público juvenil en temas de conservación, se analizó que un buen recurso para promoverlo es el diseño de concursos.

Sin embargo, éramos conscientes de que no debíamos lanzar un concurso que no tuviera trascendencia más que la periodicidad de su duración, por lo que se hizo una evaluación del mejor tema para abordar, que se mantenga vigente y que nos ayude a solucionar algún ítem importante y con pocos logros para la institución.

Ese fue, el desconocimiento masivo que tenía la población de las ciudades sobre la existencia e importancia de la labor de los guardaparques. Ellos son considerados los héroes de la conservación, por ser el personal que permanece permanentemente en campo realizando trabajos que van desde monitoreos biológicos, patrullajes, lucha contra actividades ilegales y educación ambiental, todo en pro del cuidado de las áreas protegidas.

Si bien la imagen de los guardaparques es reconocida por los actores vinculados directamente con las ANP, los visitantes que llegan a ellas y la población en general tienen un total desconocimiento de su existencia o viéndolos como solo vigilantes, causando conflictos y falta de respeto a la autoridad.

Es por ello, que tomando ese insight, diseñé el mencionado concurso cuyo objetivo era claro: revalorizar la imagen del guardaparque ante los ojos de todos los peruanos.

¿Cómo conseguirlo? Haciendo partícipes y protagonistas a los propios jóvenes de la sacrificada labor que se debe realizar para lograr la conservación de las ANP.

Así nació “Guardaparque x un Día”, cuya primera edición se lanzó en el 2011. La dinámica del concurso era sencilla, pero el trasfondo era muy poderoso, conseguir que a través de la difusión boca a boca llegue el mensaje que necesitábamos.

Según MacKinsey “el marketing boca a boca se refiere a las técnicas que se utilizan para que un mensaje transmitido de persona a persona se propague de manera amplia entre el público objetivo.

El boca a boca es importante para la empresa dado que es el factor primario detrás del 20 al 50% de toda compra”.<sup>38</sup>

Si bien lo que ofrecíamos era un producto intangible, esta técnica de comunicaciones es muy valiosa para replicar el mensaje deseado por el SERNANP.

El diseño del concurso consistía en lanzar una pregunta sobre algún tema relacionado a las ANP para que los participantes respondieran, motivando la investigación sobre él y fomentando su propia interpretación. Cabe mencionar, que esta dinámica también nos ayudaba a que los interesados en participar tengan la necesidad de instruirse en el tema, y así no ganaran, se queden con la información ya interiorizada.

A continuación, hacíamos una evaluación de las mejores respuestas y se elegían a 6 ganadores que vivirían la experiencia en carne propia de lo que significa el verdadero trabajo que un guardaparque debe realizar día a día para conservar el área protegida.

Ellos harían una pasantía de entre 5 y 7 días en 3 ANP seleccionadas (una por cada región: costa, sierra y selva), en la que realizarían la experiencia vivencial de labores como monitoreo biológico, patrullaje, atención al turista, educación ambiental, entre otras. La experiencia también contemplaba vivir como un guardaparque, comer con ellos, dormir en los puestos de control en campo y seguir su rutina diaria.

De esta manera, los 6 ganadores vivirían su primer acercamiento in situ a la labor de la conservación que realiza el SERNANP. Con ello, no solo se buscaba que los ganadores se lleven una experiencia, sino que conozcan todos los beneficios que ofrecen las ANP a las poblaciones locales y la ciudadanía en general.

Una vez culminada la experiencia, los jóvenes retornaban a sus labores cotidianas totalmente concientizados de la importancia de la labor del guardaparque y fidelizados con el SERNANP, por ser la institución encargada del cuidado de las áreas protegidas.

Es aquí donde iniciaba la difusión boca a boca, de la experiencia pues ellos comenzaron a replicar la vivencia gratificante obtenida durante su pasantía entre su entorno familiar y amical, siendo este

---

<sup>38</sup> Bughin, Jacques, Jonathan Doogan, and Ole Jørgen Vetvik, “A new way to measure word-of mouth Marketing”, McKinsey Quarterly, april 2010

un punto clave pues no era el SERNANP quien lo decía, sino ellos mismos, por lo que la credibilidad estaba garantizada.

En paralelo, desde el Área de Comunicaciones nos encargamos de registrar los acontecimientos de la experiencia desde la llegada de los ganadores a sus respectivas ANP, sus expectativas previas, el desarrollo de la pasantía y sus percepciones finalizada su estadía.

Esto nos sirvió como insumo para ir difundiendo en simultáneo todos los acontecimientos en nuestras redes sociales para generar reacciones entre nuestros seguidores, viendo al concurso como una experiencia que todos querían vivir. Al mismo tiempo conseguimos captar el interés de los jóvenes hacia la labor de los guardaparques.

Los testimonios de los ganadores culminado el concurso fueron totalmente positivos como se demuestra a continuación:

“Conocer el PN Río Abiseo fue un sueño hecho realidad. Su accidentada topografía lo hace frágil y hermoso a la vez. Tiene aún muchas maravillas por descubrir. Me siento muy agradecida con el SERNANP por la oportunidad de experimentar la buena labor que realiza un guardaparque” - María Miyshiro, ganadora de Guardaparque x un Día 2016

“El Parque Nacional Río Abiseo se ha quedado en lo más profundo de mi corazón. Ser guardaparque por este pequeño tiempo ha sido una de las experiencias más gratificantes y fascinantes que he podido vivir. Hoy más que nunca, comprendo que para amar y conservar hay que conocer” – Erika de la Cruz, ganadora de Guardaparque x un Día 2016

“Me pareció una experiencia increíble la que jamás olvidaré, estaba en Cusco y sentía que no era real, el entusiasmo era enorme, no me lo creía” – Jahaira Sosa, ganadora de Guardaparque x un Día 2016

Desde el inicio de las convocatorias y en simultáneo al concurso, se complementó el trabajo de publicidad y marketing digital con el manejo de prensa pues se difundió en medios a nivel nacional, no solo tomando en cuenta lo novedoso de la promesa ofrecida, sino también motivando el “call to action” de los postulantes potenciales a través de los testimonios positivos obtenidos de los ganadores de las anteriores ediciones.

De esta manera, la importancia de esta poderosa herramienta de comunicación que nos brindó el concurso se enmarcó en una estrategia de marketing 360°, que involucró difusión en medios

tradicionales como prensa escrita, radio y televisión medios digitales como redes sociales y marketing boca a boca.

La primera edición se realizó en el 2012 con un total de 300 postulantes, a la fecha en la convocatoria del 2016, la cantidad de participantes ha aumentado en un 300%. Un dato interesante a resaltar es que los ganadores son en su mayoría de provincia y el 70% mujeres, lo que nos demuestra que el interés en el género femenino de la poblacional juvenil a nivel nacional sobre temas de conservación, va en aumento.



<http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/convocan-concurso-guardaparques-dia-n227338>

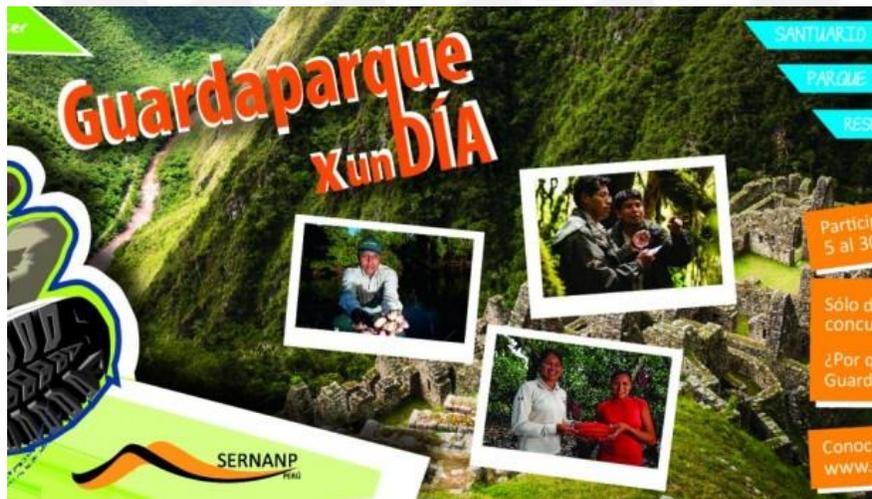
Domingo 10 de mayo del 2015 | 18:45

Edición Impresa

## Concurso 'Guardaparque por un día' regala viajes a parques naturales del Perú



<http://trome.pe/actualidad/concurso-guardaparque-dia-regala-viajes-parques-naturales-peru-2048308>





### **Ganadora de Guardaparque x un Día 2011**

Haciendo un análisis de los logros obtenidos, comparados con la inversión realizada (el único presupuesto comprometido para la realización del concurso es el costo del traslado al área protegida), vemos que han sido muy satisfactorios pues se incrementaron nuestros seguidores en redes sociales en un 20% durante el mes del lanzamiento del concurso cada año, se realizaron especiales en los principales medios de comunicación como el dominical Cuarto Poder, se logró revalorar la imagen del guardaparque, y sobre todo, se consiguió una vez más el involucramiento real de nuestro público objetivo, que cada vez espera más novedades del SERNANP y se sienten fidelizados con los temas de conservación.

### **8. Marketing social y la educación ambiental, una suma ganadora**

Uno de los objetivos principales del Estado y sus instituciones públicas es comunicarse con los ciudadanos, pero como lo mencionamos anteriormente, el solo comunicar no basta, debemos hacerlos partícipes de “la historia”.

Por ello, como parte de las nuevas funciones asignadas al Área de Comunicaciones estuvo el manejo de la educación ambiental, especialmente la informal.<sup>39</sup> El enfoque dado era utilizar la educación ambiental como una herramienta para complementar las acciones de comunicación, ahondando en temas de marketing social.

Tomando como eje central este último concepto, llamamos al marketing social a “una especialidad de la mercadotecnia donde la institución debe establecer necesidades, deseos e intereses de los

<sup>39</sup> “educación paralela”, “no escolar”, o “extraescolar”

mercados meta para que de este modo pueda proporcionar un valor superior a sus clientes de tal forma que se mantenga o mejore el bienestar del consumidor y la sociedad”.<sup>40</sup>

Apostamos por aplicar este tipo de marketing no solo para vincular el tema de la conservación con la sociedad, sino también para reforzar el posicionamiento institucional y asociar los valores de la marca SERNANP con el estilo de vida y sensibilidad de ella para con el cuidado del medioambiente, una necesidad que va en aumento.

Para volverlo una realidad partimos del éxito que tuvo la campaña “Yo soy Hinchas de la Conservación”, detallada anteriormente, en la que líderes de opinión prestaban su imagen para convertirse en embajadores de las áreas protegidas. Si bien su impacto en el público objetivo fue positivo y la repercusión en los medios fue alta, su vigencia respondió a objetivos específicos.

Es en este punto en que decidimos convertir a Hinchas de la Conservación en una sub-marca del SERNANP, que representara además de un servicio, un medio de comunicación alternativo en el que la población juvenil podía ser ahora la imagen de las áreas protegidas.

Para proponer el proyecto, se realizó un análisis del alto índice de predisposición que demostraban los nuevos usuarios del SERNANP, los jóvenes y estudiantes, en involucrarse en temas de conservación. Ella fue en alza gracias al trabajo previo de branding que se realizó del SERNANP como institución dedicada al cuidado de las áreas, complementado a los nuevos canales que utilizábamos para transmitir el mensaje.

Como lo mencionamos antes, pasamos de llevar una comunicación informativa, a una comunicación inclusiva y dinámica, que les hablaba en su idioma y simplificaba los mensajes para convertirlos en atractivos para las nuevas generaciones, aún poco familiarizadas con los temas técnicos de conservación.

Es ahí donde vimos una oportunidad, pues no solo nos ayudaría a llevar un marketing boca a boca a través de los voluntarios y sus círculos sociales, sino que suplía la falta de personal que teníamos en el equipo del Área de Comunicaciones y Educación Ambiental. Es decir, sería un ganar ganar.

Así nació el proyecto Hinchas de la Conservación. Se trataba de conformar la primera brigada ambiental dedicada exclusivamente a tocar los temas de las áreas naturales protegidas, llegando al

---

<sup>40</sup> [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lmk/jimenez\\_t\\_da/capitulo4.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmk/jimenez_t_da/capitulo4.pdf)

público objetivo juvenil que por cuestiones de tiempo y estudios no podían postular al voluntariado en campo tradicional<sup>41</sup> que hasta el momento ofrecía el SERNANP.

En este punto éramos conscientes de que el mercado de los voluntariados era muy competitivo, pues nos enfrentaríamos a programas ya posicionados que ofrecían grandes fundaciones dedicadas a otros temas aceptados socialmente como el cuidado de niños huérfanos, ancianos, personas con discapacidad, entre otros. Ellos significaban una competencia indirecta, pues también competiríamos con programas de voluntariado en temas ambientales como el ofrecido por el Servicio Forestal y de Fauna Silvestre y del mismo Ministerio del Ambiente.

¿Cuál debería ser nuestro diferencial para atraer este mercado de jóvenes en búsqueda de realizar trabajos sociales? Ese era el reto que debíamos enfrentar.

Partimos de la premisa de que debíamos ofrecer una experiencia y complementarla con una promesa de crecimiento personal y profesional. Es por ello, que decidimos formular nuestra brigada bajo un enfoque de capacitación, para luego potenciar las habilidades adquiridas por los voluntarios y por último fidelizarlos a permanecer en este proyecto haciéndoles sentir que eran parte de una cultura, la cultura “hincha”.

Es así que nuestro proyecto debía invertir en una etapa de capacitación alternativa a la tradicional; por ello, ofrecíamos que cada postulante eligiera un tipo de arte para ser capacitado, de acuerdo a sus aptitudes y preferencias personales.

La promesa ofrecida era que al final de esta primera etapa, el voluntario iba a estar capacitado en uno de 5 tipos de arte: teatro, clown, manejo de títeres, arte con reciclaje y percusión.

El lanzamiento de este nuevo servicio del SERNANP contempló la mezcla de promoción en redes sociales y prensa, de manera que no solo captaríamos a nuestros seguidores ya fidelizados, sino también a potenciales jóvenes que a través de diversos medios de comunicación tuvieron la oportunidad de conocer esta nueva oferta de voluntariado.

---

<sup>41</sup> Desde el inicio de las funciones del SERNANP, se ofrecían los Programas de Guardaparques Voluntarios, que permitía realizar trabajos en las mismas ANP por periodos de tres meses. Es una figura muy similar a las pasantías de tiempo completo.



Portada > Actualidad

## Convocarán a jóvenes para ser "hinchas de la conservación" en Lima

El Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado lanza la convocatoria, en primera instancia para Lima Metropolitana y después para Ancash y San Martín.

Redacción | 02 de septiembre del 2016 - 11:28 AM



La primera convocatoria se realizó en setiembre del 2015 con una vigencia de un mes. Para llegar a pertenecer a la primera promoción de la brigada, el aspirante debía enviar su ficha de postulación en donde indicaría las motivaciones que tenía para ser un voluntario del SERNANP. Con este primer filtro, pudimos elegir a los jóvenes y adultos que evidenciaban una predisposición favorable para pertenecer al grupo de manera permanente, pues no debíamos olvidar que realizaríamos una inversión en su capacitación e implementación.

En el primer año fueron alrededor de 300 los postulantes, de los cuales se eligieron 150 para conformar en primera instancia la brigada. Aquí inició la estrategia para crear la cultura "hincha" que los fidelizara e hiciera sentir parte de un grupo "especial" y "selecto" de voluntarios que serían "la voz de las áreas naturales protegidas".

Como primera acción, organizamos una ceremonia simbólica de juramentación en la que fueron invitados los voluntarios elegidos y sus familiares y amigas, con el objetivo de que el grupo social en el que se desenvolvían diariamente les dieran su voto de confianza y aceptación, lo que emocionalmente es clave para fortalecer el compromiso asumido. Asimismo, se les entregó su primer uniforme hincha, que los identificaría como parte oficial de la brigada.

La segunda acción inició con las capacitaciones en el taller de arte elegido previamente. Durante dos meses, no solo se les enseñó su arte en sesiones teórico-prácticas, sino que aprovechamos en concientizarlos y sensibilizarlos con los temas de la importancia del cuidado de las áreas protegidas.

Si bien era inevitable que muchos desertaran en el camino, más del 80% decidió permanecer en la brigada hasta el fin de las capacitaciones. Como muestra de agradecimiento por el trabajo realizado, el SERNANP organizó una ceremonia de clausura en la que todos los voluntarios tuvieron la oportunidad de mostrar nuevamente a sus amigos y familiares lo aprendido. Adicionalmente, se les entregó su uniforme oficial definitivo, que los marcaría e identificaría desde ese momento.

#### *En la cancha*

El momento decisivo, por el cual el SERNANP y los jóvenes voluntarios se habían preparado llegó; les tocó salir a las calles y demostrar lo aprendido. Para ello, el equipo de Comunicaciones SERNANP programó un calendario de presentaciones en diversos puntos de Lima en el que los nuevos Hinchas de la Conservación realizarían sus intervenciones, a modo de BTL.

Ferias, parques zonales, colegios, festivales y hasta hospitales fueron algunos de los escenarios en los que la brigada comenzó a dar sus presentaciones de títeres, clown, teatro, arte con reciclaje y percusión de manera semanal. Gracias a este trabajo voluntario, el mensaje del cuidado de las áreas naturales protegidas llegaba permanentemente a la sociedad limeña de manera lúdica y divertida.

A la fecha, se han realizado alrededor de 200 intervenciones BTL en diversos puntos de la capital. Asimismo, concientes de que nadie cuida lo que no conoce, el SERNANP llevó a los miembros de la brigada a realizar giras al interior del país, llegando con a la Reserva Nacional de Paracas, el Parque Nacional Tingo María, el Refugio de Vida Silvestre Los Pantanos de Villa y la Reserva Nacional de Lachay. Esto permitió afianzar aún más los vínculos entre los voluntarios y el SERNANP.

Uno de los indicadores que demuestra que el proyecto está cumpliendo sus objetivos, es que ahora son los mismos colegios y municipalidades los que buscan al SERNANP y su brigada Hinchas de la Conservación para realizar presentaciones para sus escolares y vecinos. Asimismo, a poco menos de un mes de culminar los trabajos con la primera promoción, el 50% de los voluntarios aún permanece en la brigada y recibirán a los nuevos integrantes como capacitadores.

Por otro lado, la metodología versátil utilizada para el diseño de este proyecto ha permitido que se replique en las ciudades de Moyobamba y Huaraz, bajo la responsabilidad del personal del Bosque de Protección Alto Mayo y el Parque Nacional Huascarán.

De esta manera, quedó demostrado que apostar por el marketing social nos permitió llevar la marca SERNANP a otro nivel, así como forjar usuarios fidelizados de ella, que a su vez, fidelizarán a sus

grupos de interés y formarán a futuros profesionales dedicados a temas de conservación. Asimismo, consiguió suplir la falta de personal con una inversión financiera básica y que retribuyó sobremedida a encaminarnos en la visión del SERNANP: “que la sociedad reconozca y valore los servicios y oportunidades que les ofrecen las áreas protegidas”.

Al cierre de este trabajo, se lanzó la convocatoria de la segunda promoción de la brigada Hinchas de la Conservación, contando con el doble de aspirantes inscritos. Durante los próximos dos meses se capacitarán para iniciar su voluntariado para el periodo 2016-2017.



**Juramentación primera brigada (2015)**



**Hincha Clown en el Hospital San Juan de Dios**



**Hinchas percusión en presentación en la FITECA**



**Hinchas títeres en el Parque Zonal Huáscar**



**Juramentación segunda promoción (2016)**

## 9. Problemática

### 9.1 Las oportunidades

Si bien la gestión pública es vista en muchos casos como poco eficiente y burocrática, una diferencia respecto de la gestión privada es que trabajando desde el Estado se tiene intervención directa y se puede cambiar o mejorar las normas y lineamientos que guían el país en sus diferentes sectores.

Es decir, pueden lograrse cambios reales para la mejora de determinado tema de interés público pues se tiene la potestad de brindar los lineamientos que todos los demás actores (empresas, ONG, fundaciones, sociedad civil, etc.) deben seguir.

En el caso específico del SERNANP y sus comunicaciones, es la institución la que da las pautas para la gran mayoría de apoyos que podamos recibir de las ONGs involucradas con la conservación de las ANP. Ellas deben converger y dialogar con la estrategia que sigue el SERNANP y ser un apoyo en los contextos que no es difícil llegar, y que ellos pueden cubrir. De igual manera funciona con las contribuciones de las empresas privadas.

### 9.2 Las debilidades

Sin embargo, no podemos aseverar que todo es bueno en la gestión pública. El SERNANP es la primera institución del Estado en la que he trabajado y desde que ingresé, he sido testigo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que circulan en ella casi desde su creación.

Sin duda alguna, la principal problemática que encontré (y que no es ajena a todas las demás instituciones del Estado) es la de la inestabilidad laboral, no vista desde el punto de una alta tasa de rotación del personal, sino por los constantes y potenciales cambios de directivos (ya sea por cambio de gobierno o por cambio de gabinete ministerial) que no permiten continuar con los avances ya conseguidos en la gestión, retrocediendo en muchos casos para partir de cero.

Este tema afecta a todo el Estado, pero se acentúa más en las instituciones que no cuentan con verdaderas estrategias y planes de gestión que avalen la continuidad de las políticas y lineamientos aprobados. El no contar con estas herramientas de gestión hace vulnerable a la institución y deja al libre albedrío del jefe de turno para cambiar y dejar de lado los logros obtenidos.

Desde su creación, el SERNANP ha tenido tres jefes institucionales, de los cuales dos de ellos convergieron en muchas formas de gestión, pero uno discrepó mucho de su antecesor. Ello provocó un sisma en la estructura del SERNANP y en el caso específico del Área de Comunicaciones

cambiaron a la responsable, y al no contar con una estrategia aprobada, el nuevo encargado reorganizó las funciones y amplió el equipo con nuevo personal sin experiencia en el tema.

### 9.3 Recomendaciones de mejoras dentro de la gestión

Otra de las debilidades que es una problemática constante es el presupuesto reducido que se da para los temas comunicacionales, orientando las grandes cantidades a la gestión técnica de las ANP. Es decir, el 90% del presupuesto es asignado a actividades de patrullaje y vigilancia, gestión participativa, creación de nuevas áreas protegidas, entre otras, dejando a un segundo plano el acompañamiento de comunicaciones que debe tener la institución para poner en valor y difundir todos estos logros entre la sociedad y los públicos objetivos.

El SERNANP ha avanzado mucho en el último quinquenio, pero podríamos concluir en ¿de qué sirve avanzar si nadie conoce estos avances?, no solo basta con saber que somos buenos, sino debemos también parecerlo, y la mejor forma de conseguirlo es colocando a las acciones de comunicación como un acompañamiento constante de los aspectos técnicos.

Para contrarrestar esta situación, entendimos que debíamos dar resultados reales con el poco presupuesto asignado, para que los tomadores de decisión de la institución comiencen a ver al Área de Comunicaciones como una oficina estratégica y transversal. De esta manera, la apuesta de otorgar mayores presupuestos estaría garantizada con resultados cada vez más beneficiosos para el SERNANP, que a su vez, contribuirían directamente a lograr los objetivos institucionales. Ello, afortunadamente viene mejorándose en los últimos dos años pues se está trabajando bajo el modelo de Presupuesto por Resultados, una política pública nacional.

### 9.3 Salir de la zona de confort

Finalmente, la tercera problemática a la que debimos enfrentarnos fue la renuencia al cambio de la alta dirección en intervenir comunicacionalmente en nuevos públicos objetivos, que de por sí nos exigían nuevas formas y canales para llegar a ellos.

Estábamos convencidos de que debíamos innovar y no quedarnos como una institución más del Estado. Como lo mencioné anteriormente, si queríamos realmente lograr la visión del SERNANP era llegando a nuevos públicos objetivos fuera de los ya fidelizados: ONGs, gobiernos locales y nacionales, empresas influenciadas directamente por ANP, entre otras.

Debíamos ir en búsqueda de nuevos públicos que en un mediano y largo plazo se convertirían en nuestros aliados y nos ayudarían a convertir al SERNANP y sus ANP en una institución clave para el desarrollo del país. Sería uno de nuestros mayores objetivos.

Ellos eran los niños y jóvenes, un público poco atendido hasta el momento. Pero para llegar a ellos, debíamos incursionar en un lenguaje fuera a lo tradicional y con canales innovadores y de vanguardia.

Supimos sustentar nuestra nueva estrategia y convencerlos de que era la mejor forma de asegurar nuevos aliados para hoy y en el futuro. Además, la institución se veía más dinámica, atractiva y familiar para el común ciudadano, quitándonos el estigma de que el Estado es dictatorial y ajeno a su día a día. Los frutos se han venido dando en los últimos dos años y la alta dirección ya no solo apuesta, sino nos motiva y exige seguir en esta línea.

#### **10. Otros logros a destacar**

Mi intervención en el Área de Comunicaciones en el SERNANP no solo se limitó a incursionar en la imagen institucional, sino que aporté a posicionar al Área de Comunicaciones como una oficina transversal a la gestión formal de la institución que no debemos dejar de mencionar:

Uno de los aportes fue el demostrar que las comunicaciones debían intervenir en las otras oficinas, de manera que les brindaba nuevas herramientas para optimizar sus labores.

Un ejemplo de ello, fue destinar a un especialista de comunicaciones para desarrollar el servicio de asesoramiento técnico a las unidades operativas funcionales de Turismo, Manejo de Recursos, Gestión Ambiental y Gestión Participativa, así como a la Dirección Estratégica, para realizar un acompañamiento que les permitiera identificar posibles problemas de su gestión en sí para llegar a sus diferentes públicos objetivos. Es decir, se implementaron nuevos stakeholders, dentro de la institución generando confianza en la carrera y en sus profesionales.

Otro tema importante fue convencer a la alta dirección de que uno de los mayores problemas y dificultades para conseguir mejores resultados institucionales venía del personal en campo, llámese jefes de áreas protegidas, especialistas y guardaparques, que por su lejanía a la sede central y dificultades para llegar a nosotros, perdían muchas oportunidades para exponer sus avances.

Es así que por primera vez en la historia del SERNANP diseñamos talleres teórico-prácticos dirigidos al personal de las ANP. Ello nos brindó la oportunidad de llegar directamente a ellos, conocer sus

dificultades y potencialidades, para convertirse en actores claves y optimizar las comunicaciones en la institución. En estos espacios les enseñamos el real alcance e importancia que tienen las comunicaciones, les demostramos que está vinculada a todos los aspectos de su gestión, y que dándole este nuevo enfoque llegarían a nuevos públicos y brindarían mejores oportunidades a sus actores locales.

Temas como marketing digital, desarrollo de producto, educación ambiental, comunicación interna y comunicación estratégica fueron expuestos ante personal del SERNANP. Con este primer alcance, les presentamos casos reales a sus contextos para que puedan realizar ejercicios vinculados a las comunicaciones y sean ellos mismos los generadores de contenidos y estrategias, estimulando su participación y su interés en comunicar nuevas propuestas o sucesos que podían influir en el crecimiento institucional de la entidad.

Los resultados han sido alentadores y motivadores; hoy recibimos muchas más propuestas creadas por el personal de campo y su nivel de comunicación con la sede central ha mejorado, pues la confianza ya ha sido establecida.

De alguna manera, pretendimos que cada ANP “venda” su producto y servicio, identificando sus potencialidades y sepa “competir” con las otras de manera positiva. Está por demás decir que la naturaleza del ser humano es destacar entre los otros, solo necesitaban las herramientas y el apoyo para hacerlo.

Un tercer punto a destacar es la búsqueda del involucramiento con las empresas privadas. La falta de presupuesto nos limita a tener comunicación masiva, pero es una oportunidad para aliarnos con empresas que sí tienen la posibilidad para hacerlo, a través de patrocinio o esponsorio. En los últimos años hemos emprendido este reto, vender al privado la buena imagen que tienen las ANP, para que decidan asociar su marca a la conservación.

De esta manera ambas partes nos veríamos beneficiadas, el SERNANP por contar con la oportunidad de tener presencia en medios masivos, y la empresa privada por vender su marca asociada a un tema destacado y valorado por su público objetivo.

Un ejemplo de ello, es el trabajo que se ha realizado con la marca de ropa y accesorios outdoor Hi-Tec, con quien hemos realizado campañas y concursos; asimismo, la National Geographic Channel, que apuesta por apoyar proyectos vinculados a áreas protegidas como parte de su discurso comunicacional de contribución a la conservación en su tradicional carrera NatGeo. Actualmente

tenemos proyectos encaminados con la empresa de chocolates Winter's para lanzar un producto "edición especial" con insumos provenientes de las ANP y Peruvian Airlines, con quienes desarrollaremos concursos en conjunto para nuestros seguidores en redes sociales.

Finalmente, también estamos en camino de implementar una estrategia de comunicación interna pues identificamos que era una dificultad latente en la institución. Si bien es cierto que es un gran logro el haber posicionado positivamente la marca SERNANP hacia afuera, primero debemos comenzar por casa.

Por ello, ya se vienen realizando la recolección de información y análisis del contexto actual del SERNANP, para realizar acciones comunicacionales que ayuden a mejorar el clima laboral y la fluidez de la comunicación. Asimismo, se busca que todos conozcan la importancia del trabajo del otro para que lo valoren y contribuyan en busca de un mismo objetivo.

Finalmente, vengo desarrollando el Plan Estratégico de Comunicaciones, que será el primer documento oficial que guiará la estrategia y lineamientos a seguir por la institución a nivel nacional en el tema de comunicaciones. De esta manera, las acciones responderán a un plan de 4 años, alineado al Plan Operativo Institucional, es decir, será la base y sustento para la consolidación de las comunicaciones en el SERNANP.

## **11. Conclusión principal**

Sin duda alguna, mi experiencia en el SERNANP sirvió mucho no solo como experiencia laboral, sino para poder poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación académica. Durante los seis años que he permanecido en la institución logré consolidar una línea de carrera que comenzó como asistente hasta llegar a ser la encargada del Área de Comunicaciones.

Hoy puedo concluir en que uno de los mayores logros en esta etapa de mi experiencia profesional fue el identificar los elementos del macroambiente como la existencia de 8 millones de jóvenes peruanos, el que el SERNANP esté presente en 22 de los 24 departamentos del país y el aumento del interés nacional y mundial sobre temas relacionados al cuidado del medio ambiente para transformarlos en mis oportunidades.

Valiéndome de las tendencias digitales y herramientas comunicacionales no tradicionales, orienté el objetivo del Área de Comunicaciones, que lidero actualmente, a la negociación y evangelización

de este nuevo público objetivo, reduciendo sus miedos y generando un cambio de actitud, pues su futuro depende enteramente de cómo se comportan hoy con su medio ambiente sin excepción.

Este modelo de gestión de las comunicaciones entre el Estado y la población puede ser aplicado a otros sectores que han identificado que priorizar a la población juvenil les asegura aliados para el presente y el futuro.

### **Conclusiones específicas**

Al iniciar la construcción del área logramos un posicionamiento en la institución pues hoy somos una oficina que además de ser apoyo a las direcciones y jefaturas de áreas protegidas, también es reconocida por ser transversal y estratégica para la toma de decisiones y prevención de conflictos. El trabajo que viene realizando todo el equipo ha contribuido a ir logrando los objetivos institucionales, dentro de los lineamientos y políticas sectoriales del gobierno central.

Por otro lado, conseguimos demostrar que la educación ambiental y las comunicaciones deben ir de la mano en una institución como el SERNANP, pues si bien no competimos dentro de un mercado comercial, sí vendemos estilos de vida y comportamientos favorables para la conservación del patrimonio natural, una labor que merece ser abordada de manera integral y articulada.

Ciñéndonos al tema comunicacional per sé, hemos aprendido que el Estado también debe poner en práctica herramientas de comunicación organizacional y empresarial, que contribuyan al posicionamiento institucional y la construcción de una marca sólida, reconocida y consolidada por los diferentes públicos objetivos, que en el mediano y largo plazo se convertirán en los tomadores de decisión y principales actores que guiarán el futuro ambiental del país.

El uso de nuevas tecnologías es clave, no solo por adaptarse como medios de comunicación más confiables y usados por las presentes generaciones, sino porque se presentan como herramientas viables para llegar a un público masivo sin demandar mayor presupuesto.

Adicionalmente, motivar la participación activa de la población en los temas de conservación es la mejor apuesta para involucrarla directamente y generar un sentimiento de pertenencia. El fin último del Estado es estar al servicio de los ciudadanos, pero buscando un diálogo permanente y motivando la participación, solo así se podrán atender realmente sus necesidades en búsqueda de una mejora de su calidad de vida democráticamente.

Como postura final a este trabajo, considero que es necesario que las nuevas generaciones que se dediquen al marketing y a la comunicación social en el Estado, comprendan que lo principal es el reconocimiento de los públicos ciudadanos y sus derechos por encima de otros intereses.

Nuestra misión como profesionales consiste en analizar el macroambiente para crear estrategias idóneas para que nuestra institución y los servicios que ofrece sean reconocidos y valorados por la sociedad, utilizando herramientas comunicacionales de vanguardia y mensajes familiares a ellos, pues solo así podremos competir al mismo nivel de las empresas privadas, cumpliendo los objetivos institucionales y dejando un legado de confianza para las nuevas generaciones que serán los que lleven las riendas de nuestro país en un futuro cercano.



## 12. Bibliografía

Bughin, Jacques, Jonathan Doogan, and Ole Jørgen Vetvik (2010), "A new way to measure word-of-mouth Marketing", McKinsey Quarterly, abril

**Cuadros. J. Arias. G. Valencia. A.** (2015). La comunicación pública como estrategia orientadora en los procesos de participación ciudadana de los jóvenes. Revista Encuentros. Universidad Autónoma del Caribe

**Ibáñez. D.** (2013). La crisis de la gestión institucional: hacia la generación de confianza en la era del ciberespacio. Chasqui, p41-47

**Martínez. K. Téllez. L.** (2013). La comunicación en las instituciones de carácter público: de lo institucional a lo participativo. Medellín: Revista Anagramas, Vol. 11, p 93-111

**Martínez. E.** (2012). Publicidad Institucional de las Administraciones Públicas: marco jurídico y controversias. España: Universidad Rey Juan Carlos. Revista Comunicación y Hombre, Vol 8, p51-63

**Sáenz. Ch.** (2013). Políticas públicas de comunicación y participación ciudadana: el caso de la televisión de Chile. Santiago de Chile: Universidad de Chile

**UICN.** Integrar las Metas de Biodiversidad de Aichi en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Serie Notas de Política: Objetivos de Desarrollo Sostenible. Suiza

**Uranga. W.** (2012). Sin Comunicación no hay políticas públicas. Buenos Aires: En el cruce de la política y la comunicación

**Ure. M.** (2016). La comunicación de la administración pública en las redes sociales: los casos de las ciudades de Buenos Aires y Bolonia. Colombia: Universidad de la Sabana

**Villegas. E.** (2012). Los jóvenes y su participación política: el papel de los universitarios en una renovación política

<http://es.slideshare.net/GfKPeru/gfk-per-uso-de-internet-en-el-per-octubre-2015>

[http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing\\_data/Perfil%20del%20adolescente%202015.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Perfil%20del%20adolescente%202015.pdf)

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-27-de-la-poblacion-peruana-son-jovenes-8547/>

<http://www.mailxmail.com/curso-trabajo-contratos-administrativos-servicios/definicion-cas-contratacion-administrativa-servicios>

<http://es.slideshare.net/GfKPeru/gfk-per-uso-de-internet-en-el-per-octubre-2015>

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>

[http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing\\_data/Perfil%20del%20adolescente%202015.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Perfil%20del%20adolescente%202015.pdf)

[http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing\\_data/Adulto%20Joven%20%286%29.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Adulto%20Joven%20%286%29.pdf)

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lmk/jimenez\\_t\\_da/capitulo4.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmk/jimenez_t_da/capitulo4.pdf)

