

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**APLICACIÓN DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DIGITAL
PARA LA GESTIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DE
INSTITUCIONES PÚBLICAS: ESTUDIO DE CASO DEL *FAN PAGE*
DE LA PNP DURANTE EL PERÍODO 2015 – 2017**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de
Licenciadas en Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentado por:**

CORNETERO SÁNCHEZ, Yoselyn	20111919
DELGADO ROJAS, Brenda	20121989
GÓMEZ LIMAYLLA, Samantha	20120888

Asesoradas por: Mgtr. Juan Coriat Nugent

Lima, 4 de mayo del 2018

La tesis

Aplicación de estrategia de comunicación digital para la gestión de imagen institucional de instituciones públicas: Estudio de caso del *fan page* de la PNP durante el periodo 2015-2017

Ha sido aprobada por

Mgtr. Néride Sotomarino Maturo
Presidente de Jurado

Mgtr. Juan Coriat Nugent
Asesor Jurado

Mgtr. Alonso Villanueva González
Tercer Jurado

A Luciana, mi mayor motivación para continuar esforzándome y conseguir todas mis metas, espero ser un ejemplo para ti. A mi madre Yuli, mi padre Juan y mi hermana Jimena, gracias por confiar siempre en mí, por todo el amor, comprensión y apoyo incondicional, hoy en día todos mis logros se los debo a ustedes. A Angel, por acompañarme durante toda mi carrera universitaria y por motivarme a seguir creciendo.

Brenda Delgado

A Dios, por darme sabiduría y guiarme en este largo camino. A mis padres, por permitirme cumplir esta meta, darme fuerzas y apoyarme en todo momento. A mis hermanas por comprenderme y motivarme en cada paso que doy. A Gianmarco, por su comprensión y apoyo incondicional. A todos mis amigos y amigas que conocí y estuvieron conmigo durante esta etapa. A todos aquellos que contribuyeron en el logro de este trabajo.

Yoselyn Cornetero

A Dios y a la Virgen por poner a personas correctas en el momento indicado. A mis padres Galindo e Irma por su apoyo incondicional y por el esfuerzo que hacen día a día. A mi tía y hermanos por su acompañamiento en estos cinco años de carrera confiando en mí en todo momento. A mi abuela Claudia por ser un ejemplo de lucha y perseverancia, y a la Cruzada de Santa Maria por la formación que me brindaron.

Samantha Gómez

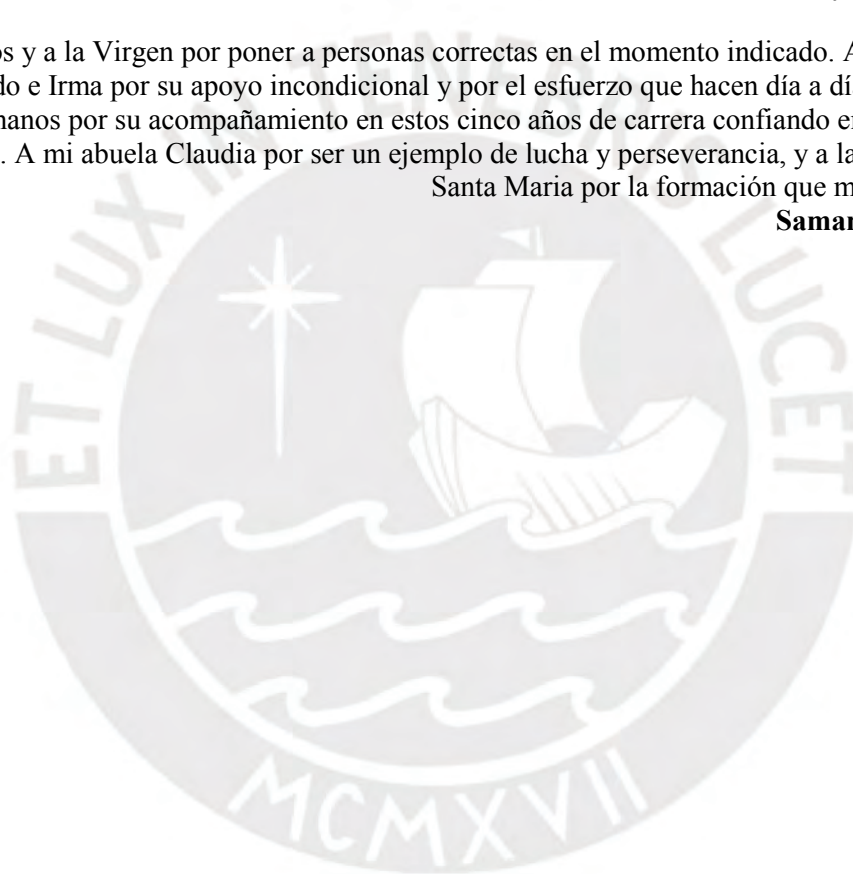


TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: DELIMITACIÓN TEMÁTICA	3
1. Planteamiento del problema de investigación	3
2. Objetivos	5
2.1. Objetivo general	5
2.2. Objetivos específicos.....	5
3. Preguntas de investigación.....	5
3. 1. Pregunta general.....	5
3.2. Preguntas específicas.....	6
4. Justificación.....	6
5. Viabilidad.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL	9
1. Policía Nacional del Perú	9
2. Comunicación de la Policía Nacional del Perú	13
2.1. Dirección de Comunicación e Imagen Institucional de la Policía Nacional del Perú.....	14
2.2. Equipo de Redes Sociales	15
2.3. Plataformas Digitales	16
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	19
1. Marketing	19
1.1 Evolución del concepto de marketing	19
1.2. Marketing en instituciones públicas.....	19
1.3. Plan de Marketing	20
1.4. La “P” de Promoción.....	22
1.5. Comunicación Integral de Marketing.....	23
1.6. Marketing Directo	24
1.7. Redes Sociales Digitales (Digital Social Media).....	25
2 Estrategia de Comunicación Digital.....	33
2.1. Diseño de una estrategia de presencia en medios sociales	33
2.2. Estrategias de uso diferencial de Redes Sociales	35
2.3 Métricas para Medios Sociales.....	37
3. Gestión de Imagen Institucional.....	38
3.1 Definiendo “Gestión”	38
3.2. Identidad, Imagen y Reputación.....	38

3.3. Imagen Institucional.....	40
3.4. Gestionando la imagen institucional en redes sociales.....	43
CAPÍTULO 4: PROPUESTA METODOLÓGICA.....	45
1. Alcance.....	45
2. Enfoque metodológico.....	45
3. Diseño de la investigación.....	46
4. Selección de caso.....	47
5. Recolección de datos.....	49
5.1. Fuente de recolección de datos.....	49
5.2. Procedimiento de recolección de datos y registro de datos.....	58
6. Análisis e interpretación de datos.....	59
7. Validez y confiabilidad.....	59
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	61
1. Estrategia de comunicación digital de la PNP.....	61
1.1. Desarrollo histórico de la estrategia de comunicación digital de la PNP.....	61
1.2. Estrategias de uso diferencial de la PNP.....	70
2. Diseño y ejecución de una estrategia de comunicación digital.....	71
2.1. Perfil de Community Manager.....	71
2.2. Factores críticos en el diseño y ejecución de estrategia digital.....	71
2.3. Community Manager y su trabajo en redes sociales.....	72
2.4. Codificación y clasificación.....	73
2.5. Elementos en el diseño y ejecución de estrategia en medios sociales.....	73
2.6. Factores críticos en el diseño y ejecución de estrategia de comunicación digital del <i>fan page</i> de la PNP.....	75
3. Análisis Netnográfico.....	77
3.1. Análisis de la respuesta de los seguidores.....	77
3.2. Análisis de publicaciones y comentarios.....	85
3.3. Resultados de la implementación y objetivos comunicacionales.....	102
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....	105
RECOMENDACIONES.....	110
REFERENCIAS.....	112
ANEXOS.....	121
ANEXO A: Objetivos estratégicos PNP.....	121
ANEXO B: Organigrama de la PNP.....	123

ANEXO C: Organigrama DIRCIMA.....	124
ANEXO D: Matriz de Operacionalización de variables	125
ANEXO E: Guía de entrevista a Community Managers.....	127
ANEXO F: Guía de entrevista a Community Manager	130
ANEXO G: Guía de entrevista a Equipo de redes sociales de la PNP.....	132
ANEXO H: Matriz de entrevistas a Community Managers.....	135



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: FODA PNP.....	10
Tabla 2: Ranking mundial de usuarios de Facebook.....	30
Tabla 3: Redes sociales PNP.....	47
Tabla 4: Información laboral-Community Managers.....	52
Tabla 5: Perfil de Community Manager.....	71
Tabla 6: Codificación de Community Manager.....	73
Tabla 7: Elementos en el diseño y ejecución-Community Manager.....	74
Tabla 8: Total de comentarios del periodo 2015-2017.....	78
Tabla 9: Total de compartidos por publicación.....	79
Tabla 10: Total de reacciones por publicación.....	83
Tabla 11: Tipología de comentarios analizados.....	86
Tabla 12: Publicaciones del <i>fan page</i> correspondientes a octubre 2015.....	87
Tabla 13: Publicaciones del <i>fan page</i> correspondientes a diciembre 2015.....	89
Tabla 14: Publicaciones del <i>fan page</i> correspondientes a octubre 2016.....	90
Tabla 15: Publicaciones del <i>fan page</i> correspondientes a diciembre 2016.....	93
Tabla 16: Publicaciones del <i>fan page</i> correspondientes a octubre 2017.....	94
Tabla 17: Comentarios analizados por categoría.....	96
Tabla 18: Categorización de comentarios del <i>fan page</i> de la PNP periodo 2015-2017.....	98
Tabla 19: Subcategorías de comentarios positivos.....	99
Tabla 20: Subcategorías de comentarios negativos.....	99
Tabla 21: Subcategorías de comentarios neutros.....	100
Tabla 22: Pilar 1 del Plan estratégico institucional PNP 2015-2017.....	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Twitter PNP	17
Figura 2: Facebook PNP.....	17
Figura 3: Instagram PNP.....	18
Figura 4: Proceso de Comunicación.....	23
Figura 5: Redes sociales usadas por peruanos	31
Figura 6: Diseño de estrategia en medios sociales	34
Figura 7: Estrategia push, pull y networking.....	36
Figura 8: Crecimiento de comunidades digitales PNP.....	48
Figura 9: Publicaciones octubre 2015.....	55
Figura 10: Publicaciones diciembre 2015.....	55
Figura 11: Publicaciones octubre 2016.....	56
Figura 12: Publicaciones diciembre 2016.....	56
Figura 13: Publicaciones octubre 2017.....	57
Figura 14: Línea de tiempo.....	62
Figura 15: Evolución de comentarios.....	78
Figura 16: Evolución de compartidos.....	80
Figura 17: Evolución de likes.....	80
Figura 18: Evolución de la reacción “Me divierte”	81
Figura 19: Evolución de la reacción “Me enoja”	81
Figura 20: Evolución de la reacción “Me encanta”	82
Figura 21: Evolución de la reacción “Me entristece”	82
Figura 22: Evolución de la reacción “Me asombra”	83
Figura 23: Comentario de usuario.....	101
Figura 24: Comentario de usuario.....	101
Figura 25: Comentario de usuario.....	101
Figura 26: Comentario de usuario.....	101
Figura 27: Comentario de usuario.....	102
Figura 28: Comentario de usuario.....	102

RESUMEN EJECUTIVO

La Policía Nacional del Perú (PNP) al igual que otras organizaciones públicas y privadas es consciente de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; dentro de esta última ha tomado la iniciativa de adaptar su comunicación con la ciudadanía a las nuevas tendencias tecnológicas, logrando incursionar en las redes sociales. En esta investigación tomaremos como unidad de análisis a la página oficial de Facebook de la PNP, la cual hoy en día es una de las plataformas con mayor crecimiento e impacto a nivel otras redes sociales que maneja la institución. Es por ello que el objetivo de la presente investigación es evaluar la gestión del *fan page* de la Policía Nacional del Perú en relación con la estrategia de comunicación digital durante el periodo 2015-2017.

Es innegable el éxito de la gestión del *fan page*; sin embargo, se plantea que a pesar de que la respuesta de los seguidores ante el contenido expuesto en el *fan page* es positiva, existe la posibilidad de que no se esté siguiendo adecuadamente los pasos para la formulación del diseño de una estrategia en medios digitales.

La metodología que se empleó es la de estudio de caso intrínseco con un alcance exploratorio-descriptivo y con un enfoque cualitativo. El proceso que se llevó a cabo en la presente investigación consta de tres etapas: fase exploratoria, fase de recolección de datos y fase de análisis; en donde se realizó una revisión de la literatura y de investigaciones similares que fundamenten esta investigación, así como entrevistas a profundidad a especialistas. En lo que respecta a la recolección de datos, las herramientas empleadas fueron el análisis de contenido de documentos y materiales organizacionales de la PNP, entrevistas semi-estructuradas y a profundidad, y la observación netnográfica a la unidad de estudio.

El análisis estuvo basado en tres objetivos específicos; estos se desarrollaron de la siguiente manera: se describió históricamente el desarrollo de la estrategia de comunicación digital que se aplica en el *fan page* de la PNP durante el periodo 2015-2017; seguidamente, se identificaron qué factores críticos del diseño y ejecución de la estrategia de comunicación digital son aplicados en el contexto de una institución pública; para finalmente, analizar los resultados de la implementación de su estrategia de comunicación digital, todo ello en función de las respuestas de los seguidores y los objetivos comunicacionales durante el periodo 2015-2017.

Finalmente, en las conclusiones se identificó la etapa en la que se encuentra el *fan page* de la PNP y la aplicación de su estrategia de comunicación digital tomando en cuenta los factores críticos para el diseño y ejecución de la estrategia, y los resultados de la implementación.

Todas las organizaciones tienen como fin generar valor, ya sea incrementado la rentabilidad, como en el caso de las organizaciones con fines de lucro, o buscando atender las necesidades básicas de los ciudadanos como es el caso de las organizaciones públicas. Para poder lograr estos fines, las organizaciones establecen una misión y una visión que determina quiénes son y a dónde quieren llegar, lo cual se alcanzará con el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos (Chiavenato, 2004). Por lo tanto, si una organización cumple sus objetivos definidos será eficaz (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997), lo cual garantizará que esta funcione de manera consistente en el tiempo. Cabe resaltar que toda organización se relaciona y mantiene dentro de un entorno expuesto a diversos riesgos; sin embargo, también se encuentran rodeadas de grandes oportunidades vinculadas a los cambios y adaptaciones que se deben aprovechar mediante la competitividad y la diferenciación sostenible (Martínez, 2010).

En la actualidad han surgido grandes cambios tecnológicos, nuevas formas de innovación y nuevas formas de comunicación que conllevan a que las organizaciones, con y sin fines de lucro se adapten a ello. Dentro de este contexto surgen plataformas digitales las cuales, debido a su rápida expansión, han sido tomadas en cuenta por las organizaciones para desarrollar estrategias mucho más efectivas que logren cercanía y satisfacción de las personas a quienes se dirigen, ya sean clientes y/o ciudadanos. Este proceso se logra con una correcta planificación estratégica (Ferrell & Heartline, 2012). Pero ¿Qué tan importante es que exista una estrategia de comunicación digital? ¿Cómo debería planificarse una correcta estrategia de comunicación digital? ¿De qué manera contribuye a la organización? ¿Qué tan coherente es el aparente éxito de la estrategia de comunicación digital con lo que realmente percibe el ciudadano? Estas son algunas preguntas que surgieron al hacer un análisis preliminar del *fan page* de la Policía Nacional del Perú y las cuales acompañarán el desarrollo de esta investigación.

De este modo, el objetivo general de la investigación es evaluar la gestión del *fan page* de la Policía Nacional del Perú en relación a la estrategia de comunicación digital durante el periodo 2015-2017.

La presente investigación está compuesta por 6 capítulos:

En el primer capítulo presenta la delimitación temática de la investigación, se describe la problemática, los objetivos y la pregunta de investigación. Además, se describe la justificación y viabilidad.

En el segundo capítulo, se presenta el marco contextual de la investigación el cual describe a la Policía Nacional del Perú como unidad macro, luego se presenta al Departamento

de Comunicación e Imagen Institucional incorporando aquí su misión y funciones; así mismo, se presenta al Equipo de Redes Sociales de la PNP para ahondar en los hitos importantes durante su creación y el trabajo que han venido desarrollando. Por último, se presentan las plataformas digitales de la institución y el objetivo que persiguen con cada una.

En el tercer capítulo, se muestra el desarrollo del marco teórico, en el cual se introducen los conceptos que serán la base para el análisis de la información recolectada. Este capítulo muestra tres focos temáticos: Marketing, Estrategia de Comunicación Digital e Imagen Institucional, los cuales han sido desagregados para poder demostrar su relación y utilidad para el desarrollo de la investigación.

En el cuarto capítulo, se desarrolla la propuesta metodológica de la investigación, la cual tiene un alcance exploratorio descriptivo y un diseño de estudio de caso. Así también, se describen las herramientas de investigación usadas como las entrevistas y la netnografía.

En el quinto capítulo, se muestra el análisis de la información recolectada mediante las herramientas de investigación: netnografía, entrevistas a profundidad a miembros del equipo de redes sociales de la PNP, a expertos en los ejes temáticos mencionados y a Community Managers. El análisis de la información se mostrará acorde a los tres objetivos que soportan al objetivo principal de la investigación. En primer lugar, se describe históricamente la estrategia de comunicación digital, tomando en cuenta los principales hitos desde su creación. Seguidamente, se identificarán los factores críticos en el diseño y ejecución de la estrategia y, por último se analizarán los resultados de la implementación de la estrategia.

Finalmente, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones de esta investigación. Con lo cual se muestra como han venido desarrollando su estrategia de comunicación digital y si su aplicación, hasta el momento, ha sido correcta. Así mismo, en las recomendaciones se tomaron en cuenta la opinión de expertos para poder diseñar una estrategia de comunicación digital consistente y perdurable en el tiempo.

CAPÍTULO 1: DELIMITACIÓN TEMÁTICA

1. Planteamiento del problema de investigación

Todas las organizaciones tienen como fin generar valor, ya sea incrementado la rentabilidad como en el caso de las organizaciones con fines de lucro o buscando atender las necesidades básicas de los ciudadanos como en el caso de las organizaciones públicas. Para poder lograr estos fines, las instituciones establecen una misión y una visión que determina quiénes son y a dónde quieren llegar, lo cual se alcanzará con el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos (Chiavenato, 2004). Por lo tanto, si una organización cumple sus objetivos definidos será eficaz (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997), lo cual garantizará que esta funcione de manera consistente en el tiempo.

Hoy en día, los constantes avances tecnológicos, la innovación a nivel mundial y las nuevas formas de comunicación conllevan a que organizaciones, con y sin fines de lucro, desarrollen estrategias mucho más efectivas para lograr el acercamiento y la satisfacción de las personas a las que se dirigen, ya sean clientes y/o clientes potenciales. Dicho proceso se precisa con una correcta planificación estratégica (Ferrell & Heartline, 2012). Toda organización se relaciona y mantiene dentro de un entorno expuesto a diversos riesgos; sin embargo, también se encuentran rodeadas de grandes oportunidades vinculadas a los cambios y adaptaciones que se deben aprovechar mediante la competitividad y la diferenciación sostenible (Martínez, 2010).

En la actualidad, uno de los recursos que otorga mayor oportunidad de comunicación entre una organización y las personas a quienes se dirige es la tecnología, en particular el uso del Internet. Esta herramienta no solo es empleada por el sector privado, sino también por instituciones del ámbito público para establecer una relación más cercana con los ciudadanos, mantenerlos informados y conocer nuevas necesidades que surgen o que aún no están siendo atendidas. A partir de ello se puede afirmar que, como menciona Araya (2005), el Internet también llegó a la política, los gobiernos cambian no solo su gestión interna, sino también la manera de relacionarse con los ciudadanos. Los distintos actores políticos se encuentran en la situación de modernizar sus estructuras, exponer abiertamente la información que poseen y abrir canales participativos que motiven a la ciudadanía a brindar cualquier aporte o sugerir lo que crean conveniente. El uso del Internet transforma la manera de comunicación y, por ende, la forma de vinculación entre distintos actores. Es por ello que las instituciones públicas han incorporado, de manera gradual, el uso de Internet en el desarrollo de sus actividades; en especial se emplean a las redes sociales como una nueva forma de comunicación, basadas en la co-creación, conocimiento colectivo y confianza generalizada. Todo ello demuestra una evolución en los mecanismos tradicionales de comunicación (Merodio, 2010).

La evolución de los mecanismos tradicionales de comunicación ha tenido un gran impacto sobre las comunicaciones y en específico sobre las comunicaciones integradas de marketing. Ninguna otra área del marketing ha cambiado tan rápido y profundamente; uno de los motivos es el auge de la participación de clientes en medios digitales, marketing en línea, móvil y de redes sociales (Kotler & Armstrong, 2017).

Ante esta situación, las organizaciones privadas y públicas se han ido adaptando e incorporando estrategias de comunicación a través de medios digitales como las redes sociales con la finalidad de crear valor para los clientes. En el caso de las entidades públicas, buscan crear valor para los ciudadanos mediante mecanismos que faciliten el acceso oportuno e inclusivo a la información, con el fin de obtener una participación ciudadana que sirva como instrumento y contribuya a obtener un eficiente gobierno y una gestión transparente del Estado (Valdivia, 2012). Asimismo, uno de los retos que afrontan es reaccionar ante un entorno complejo, dinámico e incierto, para el cual debe desligarse de parámetros tradicionales y fomentar la participación activa de la población (Blanco & Gomá, 2003). Todo ello, se da con la finalidad de fortalecer la imagen institucional que poseen para lograr una reputación deseada, la cual es definida como el resultado de una imagen positiva de la organización que se caracteriza por presentar valores de autenticidad, honestidad, responsabilidad e integridad, los que resaltan el compromiso y cumplimiento de obligaciones de la organización (Guerra, 2012). La adecuada gestión de la imagen institucional logrará que los ciudadanos conciban la imagen de las instituciones según lo que cada una quiera lograr, pero sobre todo que exista una coherencia entre lo que les ofrecen las diversas instituciones y lo que en realidad reciben de ellas.

Una de las instituciones públicas del Estado Peruano que se encuentra en la búsqueda de un fortalecimiento de imagen es la Policía Nacional del Perú. Según la encuesta del IOP PUCP realizada a nivel nacional en el 2016, el 69% de peruanos desconfía de la Policía Nacional de Perú (Arzapalo et al., 2017). Así mismo, según el sociólogo Gonzalo Portocarrero, existen estereotipos que dañan la imagen institucional de la PNP, como el de “agentes coimeros” (citado en Chicoma, 2016). Evidentemente, todo ello ha generado gran preocupación en esta institución y una actitud de cambio para consolidar la imagen institucional con el fin de lograr una buena reputación que optimizará los niveles de confianza y aceptación ciudadana. El director de Comunicación e Imagen de la PNP, coronel PNP Héctor Petit, considera que la imagen institucional es uno de los temas principales del esfuerzo gerencial ya que es la impresión de un público respecto a una organización. La PNP no es ajena a esto y para ello se ha adaptado a las nuevas tecnologías con la finalidad de transmitir un mensaje que busque informar, recuperar los niveles de confianza y aceptación ciudadana a través de las redes sociales (Dirección de Comunicación e Imagen PNP

[DIRCIMA PNP], 2017).

Es en este escenario que surge la siguiente problemática: tras una serie de acontecimientos ocurridos a lo largo del tiempo en el contexto nacional, la Policía Nacional del Perú es percibida como una de las instituciones más corruptas del país; es decir, cuenta con una imagen institucional resquebrajada, la cual representa una de sus debilidades más fuertes. Es por ello que, aprovechando las oportunidades de las tendencias tecnológicas, se ha optado por el uso de plataformas digitales como uno de los medios de comunicación empleados para el cumplimiento de sus objetivos institucionales; entre ellos, mejorar la imagen institucional y recuperar la confianza de la ciudadanía. Es decir, dicha organización ha adaptado su comunicación acorde a las nuevas tendencias para así lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Dada la implementación oficial de plataformas digitales en la estrategia de comunicación digital para el cumplimiento de diversos objetivos organizacionales, entre ellos, mejorar la imagen institucional; Vela, especialista en marketing digital, menciona que la presencia en redes sociales de la PNP ha logrado, en un corto tiempo, instaurar una nueva forma de comunicación entre instituciones públicas y la ciudadanía (citado en “Quiénes son las personas”, 2016).

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

OG: Evaluar la gestión del *fan page* de la Policía Nacional del Perú en relación a la estrategia de comunicación digital durante el periodo 2015-2017.

2.2. Objetivos específicos

OE 1: Describir históricamente el desarrollo de la estrategia de comunicación digital aplicada en el *fan page* de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2015-2017.

OE 2: Identificar qué factores críticos del diseño y ejecución de la estrategia de comunicación digital son aplicados en el contexto de una institución pública.

OE 3: Analizar los resultados de la implementación de la estrategia de comunicación digital, en función de las respuestas de los seguidores y los objetivos comunicacionales durante el periodo 2015-2017.

3. Preguntas de investigación

3. 1. Pregunta general

PG: ¿De qué manera se gestiona el *fan page* de la Policía Nacional del Perú en relación a la estrategia de comunicación digital durante el periodo 2015-2017?

3.2. Preguntas específicas

Con el fin de resolver la pregunta general de esta investigación se originan las siguientes preguntas específicas:

PE 1: ¿De qué manera se ha desarrollado la estrategia de comunicación digital aplicada en el *fan page* de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2015-2017?

PE 2: ¿Cuáles son los factores críticos del diseño y ejecución de la estrategia de comunicación digital que han sido aplicados en el contexto de una institución pública?

PE 3: ¿Cuáles son los resultados de la implementación de la estrategia de comunicación digital en función de las respuestas de los seguidores y los objetivos comunicacionales durante el periodo 2015-2017?

4. Justificación

Las instituciones policiales, en general, cumplen un rol importante en cada país debido a las funciones y objetivos que tienen al servicio de la ciudadanía.

La Policía Nacional del Perú cumple un rol importante dentro de la sociedad ya que su finalidad es garantizar la seguridad y protección de los ciudadanos; sin embargo, enfrenta diversas debilidades como organización que han generado consecuencias negativas, entre ellas, la desconfianza por parte de los ciudadanos. Como consecuencia la policía ha adquirido una mala reputación, lo cual es el resultado de una imagen institucional dañada. Evidentemente, no existe una relación entre la imagen institucional que quieren transmitir con lo que perciben los ciudadanos. Ante ello, una de las alternativas por las cuales ha optado la Policía Nacional del Perú para gestionar su imagen institucional es el uso de plataformas digitales, las cuales han cobrado mayor protagonismo en este contexto de constantes cambios tecnológicos. La presente investigación se concentrará en evaluar la página de Facebook (*fan page*) de la Policía Nacional del Perú. La elección de esta institución se debe a la importancia que tienen en el contexto nacional siendo esta institución la que vela por la seguridad e integridad de los habitantes de cada país. Adicionalmente, los temas relacionados a las instituciones públicas, especialmente la policía, y su adaptación a las tendencias tecnológicas, específicamente el papel que asumen en redes sociales, son materia de investigación relevante y novedosa. Un claro ejemplo de ello es la investigación acerca de la Policía de Suecia que tiene como título “*The Playful Police: The Role of Social Media in Public Institutions’ Legitimacy Work*” la cual pretende demostrar que autoridades identificadas como serias y totalmente rígidas, tras la aparición de redes sociales, aprovechan las oportunidades de interacción y de conocer al público de una manera más personal y creativa, analizando como el uso creciente de plataformas de medios sociales puede afectar el

trabajo realizado por ellos. Esta investigación demuestra cómo las redes sociales fomentan nuevos espacios de creatividad y diversión generando una mayor cercanía (Bergquist, Ljungberg, Wikhamn & Rolandsson, 2015). Es por ello que, tras la aparición de la Policía Nacional del Perú en redes sociales, se generó una situación interesante de investigación.

En lo que respecta a la elección de la plataforma digital mencionada respecto a otras, se debe a que Facebook hoy en día es la red social más usada a nivel mundial. Según el último reporte de Statista, para Setiembre del 2017, 2 061 millones de personas usan Facebook, seguidos por Youtube y Whatsapp (Statista, 2017). En nuestro país, Facebook cuenta con 18 millones de usuarios activos (El Peruano, 2017). El nivel de hiperconectividad va creciendo cada día más y es pertinente su evaluación en la plataforma virtual con mayor nivel de preferencia por parte de los usuarios.

En este punto, es importante resaltar que, para que sea efectivo el uso de esta plataforma digital como parte de su gestión de imagen institucional, es necesario incorporar una estrategia de comunicación que cree valor social. En este caso, el restablecimiento del vínculo de confianza entre la policía y el ciudadano es la clara evidencia del valor social que se genera con esta investigación. Así mismo, el desarrollo de esta investigación permitirá que tanto la Policía Nacional del Perú, así como otras instituciones a nivel público y privado puedan conocer la gestión de *fan page* en relación a una estrategia de comunicación digital y como ésta repercute en la gestión de imagen institucional, es decir, podrá ser aplicado en cualquier tipo de organización, ya sea con fines económicos o fines sociales con lo cual se genera una relevancia a nivel práctico. Finalmente, consideramos que es relevante para el ámbito de la gestión debido a que, en estos últimos tiempos, en las organizaciones públicas y privadas, se ha mostrado una mayor importancia en la gestión de una imagen institucional o corporativa, y esto con la finalidad de enfrentar a las crisis de credibilidad y reputación. Por ello, contar con una estrategia de comunicación digital en esta nueva era tecnológica puede llegar a ser el mejor aliado para comunicarse efectivamente con el público objetivo.

Por todo lo enunciado, la presente investigación se llevará a cabo desde esta perspectiva con la intención de identificar cómo se está dando la gestión del *fan page* de la Policía Nacional del Perú, todo ello a nivel de factores críticos del diseño y ejecución de la estrategia de comunicación digital y analizando la respuesta de los seguidores en el periodo 2015-2017.

5. Viabilidad

La viabilidad de la presente investigación se evidencia en el acceso a cuatro recursos fundamentales para el desarrollo de la misma.

En lo que respecta al *recurso de información* se tiene acceso a fuentes primarias y secundarias. Respecto a las fuentes primarias se cuenta con contactos que son expertos en los temas involucrados en la investigación, asimismo, se cuenta con familiares directos que pertenecen a la Policía Nacional del Perú y sobre todo se cuenta con el apoyo de los integrantes del equipo de la DIRCIMA, quienes se encuentran interesados en la presente investigación. A su vez, se tiene la disponibilidad y el acceso a fuentes secundarias como libros, revistas académicas y artículos referentes al tema en cuestión, lo cual será fundamental para sustentar el marco teórico planteado en la investigación y a partir del cual se realizará el análisis de los resultados obtenidos de la misma. Por otro lado, se cuenta con el *recurso tiempo*, el cual es empleado eficientemente tanto para la obtención de información como para el análisis de este. Del mismo modo, en cuanto al *recurso humano*, la investigación será realizada por un equipo de trabajo conformado por tres estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección quienes cuentan con las capacidades y conocimientos necesarios para aplicarlos de manera efectiva, los que fueron adquiridos en el transcurso de la etapa de estudios universitarios. Finalmente, el equipo de trabajo cuenta con los *recursos económicos* necesarios para financiar la investigación y todos los gastos que impliquen trabajarla o que sean necesarios para lograr acceder a información adicional.

Por otro lado, en cuanto a las limitaciones de la presente investigación; es decir, aspectos que se están fuera de control de los investigadores, tenemos: no se tuvo la licencia para acceder a un software que facilite el análisis netnográfico, específicamente el análisis de sentimiento de los usuarios reflejado en los comentarios (Sentiment Analysis Tool), debido a que estas solo pueden ser adquiridas por organizaciones que gestionen páginas de Facebook; por lo cual el análisis netnográfico se realizó de forma manual. Así mismo, no se realizó una encuesta de percepción presencial sobre el contenido que ofrece la PNP en su *fan page*, debido a que los seguidores de la página se encuentran dispersos a nivel nacional; a cambio de esta herramienta se realizó un análisis detallado de los comentarios de los seguidores por publicación. Finalmente, se está realizando un estudio cualitativo, por lo cual, no se realizarán generalizaciones a partir de los resultados obtenidos de la población investigada.

CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL

En el contexto nacional peruano, los sucesos adversos dados por los altos índices de corrupción e inseguridad en las instituciones públicas han conllevado a que las expectativas de ciudadanos hacia estas instituciones sean cada vez menores. Estas bajas expectativas van acompañadas de una sensación de desconfianza la cual, según Sofía Vizcarra, se demuestra a través de pensamientos como: “el Estado no se encuentra en la capacidad de proteger y velar por la seguridad del ciudadano” (citado en Subirana, 2017). A su vez, José Villaorduña, menciona que “Si no confiamos en la institución que nos debe brindar seguridad, no es una sorpresa que nos sintamos inseguros” (citado en Subirana, 2017). En este sentido, la mala gestión que existe dentro de las mismas es percibida negativamente por los ciudadanos los cuales observan, en su gestión, ineficiencia e ineficacia.

Las instituciones públicas existentes a nivel nacional tienen la obligación de trabajar, junto a la población, con el fin de lograr el bienestar y el desarrollo de la misma; así mismo, son las responsables del cumplimiento eficaz de sus funciones, según lo ofrecido a la ciudadanía, de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo con el pasar del tiempo.

1. Policía Nacional del Perú

Una de las instituciones públicas es la Policía Nacional del Perú, la cual tiene como objetivo garantizar, mantener, restablecer el orden interno, proteger y brindar apoyo a la comunidad; prevenir, investigar y combatir los delitos; asegurar que se respeten y cumplan las leyes; brindar seguridad al patrimonio público y privado; y controlar las fronteras del territorio peruano. La función policial es velar por la seguridad, protección y derechos de las personas para el libre ejercicio de sus actividades, así como también brindar el apoyo a diversas instituciones del Estado en cuanto a sus competencias y funciones. Para lograr dicha función, los policías, integrantes de esta institución, requieren de conocimientos que han sido adquiridos mediante una formación académica integral basada en la disciplina, el mérito, el respeto irrestricto a los derechos humanos, la ética, el liderazgo y el servicio público, ya que son ellos los que representan la autoridad, el cumplimiento de la ley, el orden y la seguridad en todo el Perú (Policía Nacional del Perú [PNP], 2017a).

La misión que tienen como institución pública es: “La Policía Nacional del Perú, institución tutelar del Estado, garantiza a la población el orden interno, el orden público y la seguridad ciudadana, respetando la constitución las leyes y los derechos humanos” (PNP, 2017a).

La visión proyectada es: “Al 2021, la PNP es reconocida entre las tres mejores policías de América del Sur por garantizar la paz y la seguridad ciudadana, reduciendo la tasa de

victimización de 32.5% a 22.5%” (PNP, 2017a).

Así mismo, para el cumplimiento de su misión y visión han desarrollado once (11) objetivos estratégicos, los cuales han sido plasmados en su Plan Estratégico Institucional. Estos objetivos han sido divididos en cuatro pilares que responden a las necesidades institucionales. Uno de ellos es el fortalecimiento de la prevención, que está relacionado directamente con prevenir la delincuencia, conflictos, atender emergencias y garantizar el cumplimiento de normas y corresponde al componente de Seguridad y Orden Público del PESEM (Plan Multisectorial Multianual del Sector Interior). El siguiente pilar es el fortalecimiento de la investigación e inteligencia policial el cual está relacionado con el orden interno, la reducción de crímenes organizados y el tráfico ilícito de drogas y forma parte del componente Orden Interno del PESEM. Los dos últimos pilares, la modernización de la gestión policial y la lucha frontal contra la corrupción, están relacionados con la mejora de la calidad de servicios brindados por la policía y la reducción, control y sanción de hechos corruptos a nivel interno y externo de la Policía Nacional del Perú, ambos corresponden al componente de Gestión Estratégica del PESEM (PNP, 2017a) (Ver ANEXO A).

A continuación, se presentará un cuadro con un análisis FODA de la Policía Nacional del Perú obtenido de una recolección de datos de planes institucionales de dicha organización, noticias referidas a este y el contexto nacional.

Tabla 1: FODA PNP

<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<ul style="list-style-type: none"> -Institución dependiente del Ministerio del Interior; sin embargo, cuenta con autonomía administrativa y operativa. -Institución profesional, jerarquizada, no deliberante, disciplinada y subordinada al poder constitucional. -Formación académica integral de efectivos policiales. -Presencia a nivel nacional. -División y especialización de áreas que atienden diferentes situaciones. -Vocación de servicio a la comunidad. -Capacidad de adecuación del personal policial ante las necesidades y demandas institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Presupuestos limitados. -Integrantes que se desvían de objetivos institucionales (corrupción, acusaciones de delitos). -Ausencia de apoyo de ciudadanía. -Carencia de un sistema de información con tecnología de última generación. -Limitada capacidad de la PNP para efectuar acciones operativas.
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Participa en el desarrollo económico y social del país. -Alianzas estratégicas que se pueden establecer con diferentes sectores de la sociedad. -Apoyo de parte del Gobierno para el crecimiento y fortalecimiento de la PNP. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conflictos sociales. -La falta de cultura de respeto a las leyes y a la actividad policial. -El crecimiento de la población y la falta de infraestructura y desarrollo social -Cultura de inseguridad y corrupción.

-Población activa en medios digitales.	- Incremento de organizaciones criminales.
--	--

Adaptado de: Plan Operativo Institucional PNP (2017a)

Los objetivos planteados por la Policía Nacional del Perú en su Plan Institucional son un instrumento de gestión que ayuda a constituir el esfuerzo institucional dado el escenario complejo que enfrenta ante problemas organizacionales, estructurales y presupuestales, los cuales se muestran como amenazas ante el desarrollo y modernización de esta institución para el servicio y atención adecuada a los ciudadanos. Todo ello ayuda a revertir dicha situación problemática de manera que ayudará a lograr una adecuada gestión, competente y transparente basada en la eficiencia y eficacia, y con ello, consolidar una imagen institucional respetada y moderna dispuesta al servicio de todos los ciudadanos.

A pesar de la claridad que tiene dicha institución, así como el resto de instituciones del sector público, acerca de sus objetivos y el fin que tienen, es indispensable que la ciudadanía a la que se dirigen perciba que, como entidades del Estado, se encuentran realizando eficazmente sus funciones y actividades. Sin embargo, la población peruana se encuentra lejana a un pensamiento positivo acerca del papel que vienen desempeñando las instituciones del sector público. Prueba de ello es la encuesta nacional realizada por IPSOS para Proética acerca de las percepciones de la corrupción, la que tuvo lugar en el año 2015. Dentro de los hallazgos más relevantes se encuentra que el 62% de la población encuestada considera que la delincuencia e inseguridad ciudadana son los principales problemas del país, el 46% considera que la corrupción es uno de los más grandes problemas que enfrenta el Estado peruano, seguido del consumo de drogas (30%) y la pobreza (25%), problemas a los que la ciudadanía se expone a diario y lo atribuye a la existencia de corrupción de funcionarios y autoridades (61%), la ineficiencia de los mismos (14%) y la falta de coordinación entre las instituciones del Estado Peruano (10%). En lo que respecta a la opinión acerca de los niveles de desempeño de las organizaciones públicas, se encuentra que un alto porcentaje de la población encuestada afirma que el Congreso de la República (21%), Poder Judicial Peruano (19%) y la Policía Nacional del Perú (18%) no están realizando una adecuada gestión de sus actividades, lo que se refleja en que estas tres instituciones son consideradas como las más corruptas del país (IPSOS, 2015). Asimismo, en una encuesta realizada por el Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú en el 2017, se detalla que el 69% de población en cuestión tiene poca o ninguna confianza en la Policía Nacional del Perú, resultado que, según José Villaorduña, sociólogo PUCP y Asesor del Ministerio del Interior, refleja que la Policía es una organización que carece de confianza por parte de la ciudadanía. Como consecuencia, en diferentes encuestas del Latinobarómetro, es clasificada como una de las instituciones del Estado percibidas como las más corruptas (Subirana, 2017).

Estas últimas estadísticas resultan contradictorias con los objetivos que tienen como instituciones y organismos públicos, así como con la visión de los ciudadanos al elegir a las autoridades correspondientes, que es la de seleccionar a personas que cumplan con sus funciones, velen por el bien de la población y se encuentren atentos ante cualquier irregularidad que se presente en el transcurso de su gestión (Freidenerg, 2003). Sin embargo, parte de la población encuestada (8%) afirma haber formado parte de experiencias que involucren tanto coimas como sobornos ya sea de manera voluntaria al tomar la iniciativa o al ser solicitadas por parte de las autoridades. A pesar de que este porcentaje ha disminuido con respecto a años anteriores, la principal razón por la cual estas personas actúan de esta manera es para “evitar mayores sanciones”, y dentro de la población a la que se le solicitó algún tipo de coima o soborno tan solo el 11% presentaron una denuncia manifestando lo sucedido (IPSOS, 2015).

Como se detalla, el problema de desconfianza existente por parte de los peruanos se encuentra totalmente arraigado y mejorarlo no implica un único cambio, sino que se trata de un proceso largo y sistemático de modo que se cumplan las expectativas de cambio de la población los que actualmente están realizando una “demanda ciudadana para que el Estado, la autoridad, se ordene, se ponga en regla” (Subirana, 2017).

En la actualidad, hay muchas entidades públicas que cuentan con una imagen institucional dañada; esto se debe a malas prácticas institucionales y a la poca preocupación por revertir este problema. Una de las instituciones más emblemáticas de nuestro país que no es ajena a estos acontecimientos es la Policía Nacional del Perú, la cual a la fecha mantiene una imagen institucional resquebrajada. Este problema ha desencadenado consecuencias negativas para la Policía Nacional del Perú, ya que la labor que cumplen no es suficiente para la ciudadanía y por lo tanto no está siendo valorada. Evidentemente, todo ello ha generado preocupación en esta institución y una actitud de cambio para consolidar la imagen institucional con el fin de lograr una buena reputación corporativa que finalmente conllevarán a optimizar los niveles de confianza y aceptación ciudadana (PNP, 2017b).

Como se ha mencionado anteriormente, una de las debilidades de la Policía Nacional del Perú, es el alto grado de desconfianza que tienen los ciudadanos ante esta entidad. Para ello, se debe actuar de manera integrada y gradual con el fin de recuperar el vínculo con el ciudadano. Todo ello será posible empleando las medidas adecuadas como el uso de una estrategia de comunicación para así lograr transmitir el mensaje deseado de manera eficiente hacia toda la población peruana.

2. Comunicación de la Policía Nacional del Perú

Ante la problemática mencionada y considerando la oportunidad de tener una población activa en medios digitales, la PNP decidió que la estrategia comunicacional que se emplearía sería la de conectar y educar a la ciudadanía haciendo uso de las redes sociales. Previamente, se plantearon dos objetivos principales:

- Desarrollar un canal de comunicación por el cual la PNP pueda difundir sus mensajes a más ciudadanos de una manera eficiente y rentable.
- Mejorar la percepción de la PNP.

Cabe resaltar que durante el planteamiento de objetivos la PNP consideró lo siguiente “en ninguno de estos objetivos se trazó una meta numérica a alcanzar, ya que, como institución fuimos descubriendo, sobre la marcha, el potencial del medio y sus resultados” (PNP, 2016, p. 4).

Durante la implementación de la estrategia, la institución era consciente de los retos y oportunidades a los cuales se enfrentarían. Por un lado, la percepción el ciudadano consideraba la comunicación de las instituciones públicas como seria y poco relevante. Así mismo, instituciones similares alrededor del mundo que incorporaron una estrategia comunicacional en redes sociales ya contaban con grandes comunidades de seguidores. El gran reto que asumirían sería incursionar en un medio para el cual no se tenía previsto un presupuesto y que es muy poco atractivo para profesionales con experiencia en medios digitales, así mismo, existía la posibilidad de que algunos ciudadanos muestren una posición negativa y esto termine perjudicando sus objetivos.

En la ejecución de la estrategia de comunicación se tuvo tres momentos claves:

- La iniciativa personal en medios sociales por parte de uno de los sub-oficiales de la PNP, que tuvo como resultado el interés de la Dirección de Comunicación e Imagen Institucional de la PNP al ver el potencial de estos medios.
- Se formó un equipo de redes sociales conformado por seis agentes policiales, los cuales tenían como objetivo publicar contenido cívico alineado a las tendencias coyunturales del país.
- Desarrollaron contenidos informativos que incluían cuotas de humor y creatividad lo que generaba que el receptor del mensaje viralice el contenido. Para ellos las plataformas digitales escogidas fueron: Facebook, Twitter e Instagram.

En los siguientes apartados se detallarán cada uno de estos momentos clave.

2.1. Dirección de Comunicación e Imagen Institucional de la Policía Nacional del Perú

La Policía Nacional del Perú cuenta con una Dirección General, la cual tiene a su mando cinco direcciones dentro de las cuales se encuentran: La Dirección de Inteligencia, La Dirección de Comunicación e Imagen Institucional, La Dirección de Asuntos Institucionales, La Dirección Nacional de Operaciones Policiales y La Dirección Nacional de Gestión Institucional (ver ANEXO B).

Para fines de esta investigación nos enfocaremos en La Dirección de Comunicación e Imagen Institucional de la Policía Nacional del Perú (DIRCIMA PNP), la cual está liderada por el Coronel Héctor Javier Petit Amezcua y tiene como función gestionar la información y comunicación de dicha institución con la finalidad de optimizar los niveles de confianza y aceptación por parte de los ciudadanos para de esta manera consolidar la imagen institucional y lograr una buena reputación.

Su misión es: “Emplear estrategias de comunicación y de promoción de los servicios policiales, a fin de optimizar los niveles de confianza en la ciudadanía y permitir elevar su prestigio”. Asimismo, tiene como visión “Ser el Órgano de Información líder del sector público, capaz de mantener y elevar los niveles de confianza y aceptación ciudadana, para preservar la imagen Institucional” (PNP, 2017b).

Esta dirección se forma debido al surgimiento de las nuevas tecnologías que han tenido un gran alcance en la sociedad y la cultura y que a su vez han hecho que el proceso de comunicación sea cada vez más intenso y complicado. En este aspecto, una de las preocupaciones relevantes es el mantener y elevar la imagen institucional, la cual es concebida como la impresión que tiene el público respecto a una organización (PNP, 2017b).

El director de la DIRCIMA, Héctor Petit, menciona que su gestión está dirigida, básicamente, a motivar al personal bajo su mando para que se sienta comprometido en las actividades de comunicación que se implementen y así, con la responsabilidad y compromiso de todos los que pertenecen a esta institución, se logre consolidar una imagen positiva de la institución. Así también, menciona que para lograr que la Policía Nacional del Perú sea conocida y respetada por ser una institución seria, responsable, honorable, eficiente y confiable, es preciso que todos los que forman parte de ésta actúen de manera profesional, con dignidad y amabilidad para finalmente brindar un servicio efectivo destinado a dar solución a los problemas que afectan al orden interno y la seguridad ciudadana. Finalmente, señala que es compromiso de todos es mantener la imagen de la institución, sobre todo los que ejercen la labor de ser Policía, quienes

deben actuar con objetividad y autenticidad (PNP, 2017b).

Entre las funciones de la DIRCIMA se encuentran las siguientes (DIRCIMA PNP, 2017):

- Formular el Plan Operativo Institucional y el Plan Estratégico Institucional según las políticas obligatorias del Sector Interior y de la PNP.
- Proponer, planificar, diseñar y ejecutar estrategias comunicacionales coadyuvando a la misión, visión y a la imagen institucional de la Policía Nacional del Perú.
- Gestionar estratégicamente la información de la Policía Nacional del Perú difundiendo y preservando los bienes jurídicos de la institución policial.
- Establecer y mantener relaciones permanentes con los medios de comunicación nacional e internacional.
- Proporcionar diariamente información a la Dirección General sobre las principales noticias y acontecimientos nacionales e internacionales, vinculados a las actividades propias de la institución.
- Asesorar a través de opiniones, sugerencias y/o recomendaciones al DIRGEN-PNP, en materia de comunicación relacionadas al resguardo de la imagen institucional.
- Gestionar los servicios musicales de la Policía Nacional del Perú.
- Preservar y promover el patrimonio histórico de la PNP.
- Gestionar la página oficial de la Policía Nacional del Perú como las redes sociales oficiales de la institución.
- Administrar el potencial humano y los recursos materiales asignados a la Dirección.

Se puede evidenciar que una de las actividades que está realizando la DIRCIMA para cumplir con la estrategia comunicacional de conectar y educar a la ciudadanía haciendo uso de las redes sociales es la de gestionar la página oficial de la Policía Nacional del Perú y las redes sociales oficiales de la institución, como se mencionó líneas arriba.

2.2. Equipo de Redes Sociales

En Setiembre del año 2015, se formó el Departamento de Redes Sociales de la PNP como parte de la División de Relaciones Públicas de la DIRCIMA (ver ANEXO C), con el objetivo de acercarse más a la población peruana de una manera diferente a lo habitual, es decir, dejando de lado la imagen seria y adquiriendo un papel más informal, sin dejar de lado el enfoque de atención a la inseguridad ciudadana. Cabe resaltar que, inicialmente este trabajo no fue parte de un proyecto institucional, sino una iniciativa personal del ex sub-oficial Giancarlo Díaz quien menciona: “en tiempos de redes sociales era imposible dejar de pasar una oportunidad así para lograr un mejor acercamiento con los usuarios” (citado en “Quiénes son las personas”, 2016).

Debido a los exitosos resultados, se tomó la decisión de continuar con esta iniciativa personal apoyado por un equipo comprometido con esta nueva responsabilidad. Así mismo, Vela menciona que las cuentas en redes sociales de la PNP han logrado, en un corto tiempo, una nueva forma de comunicación entre instituciones públicas y la población; sin embargo, este es solo el inicio del trabajo que tiene la PNP para cambiar la 'imagen' que lamentablemente mantiene dentro de la ciudadanía en general (citado en "Quiénes son las personas", 2016).

La PNP considera que esto es un desafío ya que, para poder enfrentar, profesional y decididamente, las causas que afectan la buena imagen de la Policía, será necesario elevar la capacidad de análisis y observación para poder juzgar de manera apropiada el contenido de los mensajes realizados por el público interno y externo mediante sus actos o medios de comunicación como el que actualmente vienen desarrollando a través de las redes sociales (PNP, 2017b).

Es pertinente resaltar que para el año 2016, tanto gobiernos regionales, entidades constitucionales, instituciones del Poder Ejecutivo (ministerios y organismos reguladores) y organismos autónomos tienen dentro de sus actividades la gestión de redes sociales como herramienta de diálogo con la población brindando acceso directo a información verídica y transparente por parte del Estado (Iriarte & Asociados, 2016).

2.3. Plataformas Digitales

La Policía Nacional del Perú, cuenta con presencia en redes sociales como Twitter, Facebook e Instagram. El inicio de la Policía en la revolución digital se dio en Twitter, bajo el nombre de Policía Chévere, cuenta personal del ex sub-oficial Giancarlo Díaz, quien a través de esta cuenta generó un impacto en la comunidad twittera logrando ser un referente. En este medio se difunden noticias de último minuto y la labor policial. Para fines del año 2017 cuentan con 119 000 seguidores aproximadamente.

Figura 1: Twitter PNP



Adaptado de: Twitter @PoliciaPeru (2017).

Además, cuenta con una página de Facebook, en la cual se desarrollan publicaciones humorísticas y amenas, pero con contenido informativo. Cabe resaltar que el contenido ha venido evolucionando desde que inició. Para diciembre del año 2017 cuentan con 777 743 seguidores.

Figura 2: Facebook PNP



Adaptado de: Facebook Policía Nacional del Perú (2017)

Por último, tiene una cuenta en Instagram en la cual difunde videos de la labor policial y contenido informativo. Para diciembre del 2017 cuenta con 40 600 seguidores.

Figura 3: Instagram PNP



Adaptado de: Instagram @policiaperu (2017)

Para fines de esta investigación, se eligió la red social Facebook, ya que es la que cuenta con mayor número de seguidores, hay una mayor interacción y su evolución ha crecido abismalmente.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

“Uno de los ingredientes cruciales del desarrollo exitoso de un plan de comunicación integral de marketing es la administración eficaz de la imagen de una organización” (Clow & Baack 2010 p. 25).

Dado que el eje central de esta investigación es la aplicación de la estrategia de comunicación digital para la gestión de imagen institucional, será necesario plantear parámetros y exponer los conceptos que soporten su entendimiento, siendo estos los que más se adecúan al objetivo de la presente investigación. En primer lugar, se expondrá el panorama general del marketing, siendo la base para todo aquello que una organización desea comunicar a sus consumidores. En segundo lugar, se definirán las estrategias de comunicación, la formulación de las mismas y su adaptación a las nuevas tendencias tecnológicas. Por último, se describirá cómo es que la gestión de imagen institucional se va mostrando cada vez más relevante para el éxito de las organizaciones en el medio digital logrando alcanzar sus objetivos.

1. Marketing

1.1 Evolución del concepto de marketing

El marketing se constituye como una ciencia integradora, dinámica y de alto valor agregado, la cual pretende que la empresa u organización esté orientada al cliente y al mercado logrando en el corto y/o mediano plazo, un excelente reconocimiento basado en los beneficios de sus servicios (Medicina 2010 citado en Gálvez 2016). En sus inicios el marketing tuvo un enfoque transaccional basado en la obtención de beneficios y logro de objetivos a un corto plazo. Con el pasar de los años este enfoque ha evolucionado debido a que las organizaciones empresariales, sociales y públicas se enfrentan a una realidad cambiante y globalizada, en la que el cliente se convierte en el elemento más escaso del sistema (Barroso & Martín, 1999).

Para fines de esta investigación nos centraremos en la definición de marketing que incorpora todas las adaptaciones que ha tenido hasta la actualidad, sin dejar de lado las nuevas tendencias y tecnologías. Esta definición conceptualiza al marketing como un proceso que tiene el objetivo de atraer e involucrar a los clientes con la finalidad de establecer relaciones redituables por medio de la creación de valor para los clientes, obteniendo un valor a cambio (Kotler & Armstrong, 2017).

1.2. Marketing en instituciones públicas

Si bien el concepto de marketing puede tener distintas definiciones según el enfoque que este tome, en esencia el marketing es el conjunto de teorías y prácticas para comunicar y acercarse

a clientes actuales y potenciales, creando valor diferenciado tanto para la empresa como para los clientes y a su vez para quienes van dirigidos estos mensajes. Es por ello que, así como el sector privado toma estas prácticas para generar rentabilidad, el sector público también ha adoptado estas teorías del marketing para generar valor según sus intereses. Cabe resaltar que en el sector público el marketing es considerado como la mejor plataforma de planificación no solo para generar valor a los ciudadanos, sino también para satisfacer sus necesidades (Kotler & Lee, 2007).

Las actividades realizadas por el marketing en el sector público se encuentran destinadas a satisfacer las necesidades de los clientes, quienes en este caso serían los ciudadanos todo ello con el fin de también alcanzar sus resultados. Como menciona Moore (1998) una empresa que alcanza los resultados planteados no es quien presenta un producto poco atractivo y luego aplica técnicas de marketing para venderlo, sino es la que usa técnicas de marketing para identificar qué atributos son los que los consumidores prefieren en un producto en específico. Por ello, en el marketing es importante realizar planeamiento, en este caso centrado en el ciudadano, para de esta manera abordar sus quejas y poder cambiar sus percepciones, además esto ayudaría a mejorar el rendimiento de la institución pública (Kotler & Lee, 2007). De esta manera, se llevaría a cabo un planeamiento disciplinado que incluiría desde el análisis de la situación, definición de objetivos, segmentación del mercado e investigación del mismo, hasta la combinación estratégica de herramientas de marketing que logren alcanzar el objetivo propuesto (Kotler & Lee, 2007).

1.3. Plan de Marketing

Como parte del planeamiento que debe llevar a cabo la organización es necesario diferenciar el planeamiento estratégico organizacional y el planeamiento de marketing. Estos conceptos no pueden ser aislados ya que uno depende del otro. Así mismo, el conjunto de actividades para lograr los objetivos organizacionales incluye el desarrollo de estrategias y planes, capturan diversas perspectivas y buscan conexiones con los consumidores generando marcas fuertes de manera que las ofertas de mercado entreguen y comuniquen valor para así crear crecimiento rentable a largo plazo (Kotler & Keller, 2012).

El plan estratégico es el conjunto de actividades que guían a la organización para el cumplimiento de sus objetivos, este parte de la identificación de la misión y visión, seguido de un análisis del ambiente interno y externo. A partir de ellos se definen objetivos estratégicos que especifican a donde se desea llegar y con los cuales se determinan las estrategias internas y externas (Kerin, Hartley & Rudelius, 2009).

Las estrategias externas se despliegan para toda la organización; por lo cual, cada división desarrolla un plan estratégico que se encuentra alineado con el plan estratégico organizacional. Para el caso de productos y servicios se establece un plan de marketing que se define como la

herramienta central para la dirección y coordinación de las actividades de marketing. Este plan incorpora una visión y una misión de marketing, un análisis del ambiente interno y externo que conllevan a la definición de objetivos estratégicos de marketing con los cuales se generarán las estrategias para su cumplimiento. Con todo ello este plan se descompone en dos niveles: estratégico y táctico (Kotler & Keller, 2012).

Por un lado, el plan estratégico de Marketing identifica los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa basándose en el análisis de las mejores oportunidades existentes en el mercado. Por otro lado, el plan táctico especifica las tácticas de marketing que incluyen las características de producto, promoción, fijación de precios, canales de venta y servicios (Kotler & Keller, 2012).

El primer paso para desarrollar el plan estratégico de marketing es dividir al mercado en segmentos. En la segmentación se perfilan agrupaciones distintas a las cuales se pueden ofrecer mezclas variadas de productos o servicios. Estos segmentos pueden ser: demográficos, psicográficos, conductuales y geográficos. A partir de ello se eligen los segmentos con mayor oportunidad; los cuales serán sus mercados meta. Cada mercado meta tendrá su propio consumidor meta por lo que la organización se encargará de crear una oferta de mercado diferenciada; esta oferta buscará posicionarse en la mente del consumidor como algo que le generará un beneficio (Kotler & Keller, 2012).

El posicionamiento viene a ser la acción de diseñar la oferta y la imagen de la organización con la finalidad de que esta ocupe un lugar distintivo en la mente de los consumidores diferenciándose de sus competidores (Kotler & Keller, 2006).

En la creación de la oferta de valor, se tendrá primero una propuesta de valor intangible que se materializará a través de una oferta, la cual es una combinación de experiencias, servicios, productos e información. Es importante que la organización ofrezca una propuesta de valor que incorpore un conjunto de beneficios que logre la satisfacción de las necesidades del consumidor (Kotler & Keller, 2012).

Desde las perspectivas del consumidor, este escogerá la oferta que le entregue un mayor valor, el cual es la suma de costos tangibles e intangibles y beneficios.

“El valor, un concepto fundamental de marketing, es principalmente una combinación de calidad, servicio y precio llamada la triada de valor del cliente. Las percepciones de valor aumentan con la calidad del servicio, pero decrecen con el precio. Es posible pensar en marketing como la identificación, creación, comunicación, entrega y vigilancia del valor del cliente. La satisfacción refleja el juicio que una persona se hace del rendimiento percibido de un producto en relación con las expectativas. Si el rendimiento es menor que las expectativas, el cliente se siente decepcionado. Si es igual a las expectativas, el cliente

estará satisfecho. Si las supera, el cliente estará encantado” (Kotler & Keller, 2012, p.11).

Una vez establecido el plan estratégico de marketing, la organización procede a formular el plan táctico para llegar al mercado meta. El plan táctico hace referencia a la mezcla de marketing compuesta por cuatro grupos denominados “Las 4 P’s del Marketing”, las cuales son producto, precio, plaza y promoción. Estas tienen la finalidad de ofrecer la propuesta de valor al cliente. El producto es todo aquello que se puede ofrecer al mercado con la intención de satisfacer una necesidad o deseo, estos pueden ser tangibles o intangibles. En cuanto al precio, este será establecido considerando todos los factores implicados en la elaboración de un bien o servicio; es lo que el cliente tendrá que dar a cambio de obtener el producto o servicio deseado. La plaza se refiere al espacio en donde se distribuirá el producto así como a las actividades de estructuración interna y externa que fomentará el vínculo entre la organización y su mercado meta para que este encuentro termine en la adquisición del producto o servicio. Finalmente, la promoción tiene como objetivo informar y persuadir, comunicando acerca del producto ofrecido, para lograr que el público objetivo o mercado meta tengan un comportamiento y actitudes positivas hacia la organización y lo que ofrece (Kotler & Keller, 2012).

1.4. La “P” de Promoción

Para fines de esta investigación nos centraremos en la cuarta herramienta de la mezcla de marketing: Promoción. Las organizaciones deben hacer más que sólo crear valor para el cliente, también deben utilizar la promoción para comunicar con claridad y de manera persuasiva su oferta y así garantizar que su público objetivo las conozcan (Kotler & Lee, 2007). Una estrategia de promoción debe responder a un plan comunicacional que se encuentra alineado con los objetivos del plan estratégico general de marketing, el cual forma parte del plan estratégico institucional. Por ello, se debe tener en cuenta que para el desarrollo de la Promoción se debe definir el mensaje que se transmitirá, el estilo y tono del mensaje, el cual debe ser claro y con imágenes que sean consistentes con el mensaje, fáciles de recordar y sobre todo que describan la identidad que la empresa o institución quiere conseguir; por último, se debe escoger los canales de comunicación, los cuales son herramientas para impulsar el mensaje (Kotler & Lee, 2007).

Cabe resaltar que dentro de la promoción existe la mezcla de comunicaciones de marketing, la cual consiste en la mezcla específica de 5 herramientas o canales de comunicación, las cuales son: publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo (Kotler & Armstrong, 2012). Lo que se busca con esto es transmitir a los clientes un mensaje claro, consistente y convincente acerca de la organización. Tras lo desarrollado anteriormente, debemos tener en cuenta que la comunicación debe darse de

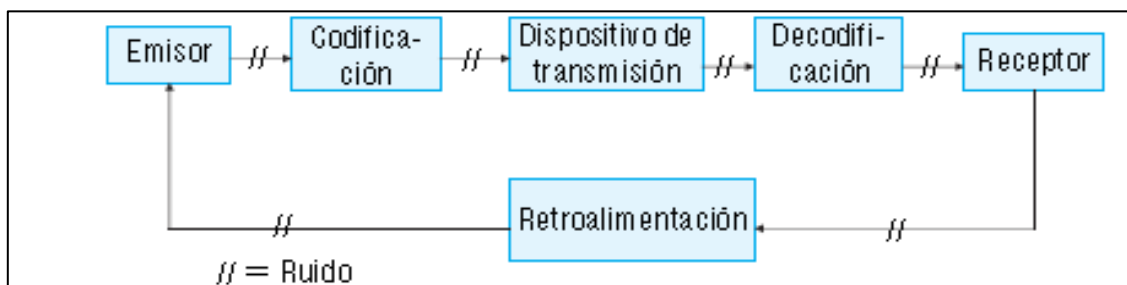
tal manera que genere valor al cliente, por ello a continuación se detallará acerca de la comunicación integral de marketing.

1.5. Comunicación Integral de Marketing

1.5.1 El proceso de Comunicación

Para poder profundizar en el tema de la Comunicación Integral de Marketing, es necesario tener claro el proceso de comunicación, el cual forma parte del programa de Marketing.

Figura 4: Proceso de comunicación



Adaptado de: Clow & Baack (2010)

En primer lugar, se debe tener en cuenta al Emisor, quien puede ser la empresa o institución que desea enviar el mensaje. Luego de ello, se debe Codificar el mensaje, es decir diseñar el mensaje de tal forma que capte la atención. Este mensaje será transmitido mediante Dispositivos de Transmisión, es decir los canales de comunicación como la Televisión, Periódicos o Internet. Cuando el mensaje es percibido por el receptor ocurre la Decodificación. Además, si el receptor recibe este mensaje y es entendido de tal manera que responde según lo esperado por el Emisor significa que se ha dado una Comunicación Eficaz. Sin embargo, si el mensaje no resultó eficiente o eficaz puede ser que se haya dado un Ruido en la Conversación, es decir, que hubo un obstáculo que impidió que el mensaje sea recibido correctamente, lo cual a veces ocurre por la saturación de información. Finalmente, el último componente de este proceso es la Retroalimentación, la cual se da cuando el receptor realiza consultas, quejas o preguntas, esto indica que el receptor está respondiendo al mensaje (Clow & Back, 2010).

1.5.2. Comunicación integrada de marketing

Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior se profundizará en la comunicación integrada de marketing (CIM) la cual hace referencia a la integración coordinada de los diferentes canales de comunicación usados por la empresa para transmitir un mensaje coherente, convincente y claro acerca de la misma organización y lo que ofrece, todo ello con el objetivo de maximizar el impacto en los clientes u otros interesados con un costo mínimo. Las CIM requieren reconocer los puntos

de contacto del cliente ya que cada uno generará un mensaje, el cual puede ser bueno, malo o neutro. Es por ello que poner en práctica la CIM implica plantear un objetivo fundamental que consistirá en transmitir un mensaje claro, coherente y positivo en cada contacto (Kotler, 2013 citado en Estrella & Segovia, 2016 & Clow & Baack 2010).

La multiplicidad de canales por los cuales una organización se comunica con sus clientes se denomina “puntos de contacto” o “touch points”, estos son usados por las organizaciones para transmitir su imagen. Cabe señalar que con el pasar de los años los puntos de contacto de las organizaciones se han ido incrementando; los puntos de contacto han variado en cuanto a número y naturaleza, lo cual conlleva a un reajuste importante con el fin de realinear la estrategia y el presupuesto de los marketeros, con lo que se pretende conocer a los consumidores y a dónde dedican la mayor parte de su tiempo (Edelman, 2010).

Durante el reconocimiento de los puntos de contacto con los clientes, se han ido incorporando nuevas tecnologías como canales innovadores que permiten el contacto entre una organización y sus clientes y además que la comunicación integrada de marketing esté más enfocada en establecer el vínculo y crear relaciones con los consumidores. Por ello, la comunicación integrada de marketing se encarga de que el mensaje transmitido mediante los diferentes medios de comunicación sea igual y para que esto se logre se debe realizar bajo el plan de comunicación de marketing. Un plan de comunicación de marketing integra la mezcla de promoción la cual incorpora: publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y marketing directo, de tal manera que se pueda ofrecer un mensaje claro, coherente y convincente (Kotler & Armstrong, 2012). Para fines de esta investigación, nos centraremos en el marketing directo, ya que dentro de esta se encuentra el marketing en línea y en específico las redes sociales, lo cual se alinea con los objetivos de la investigación.

1.6. Marketing Directo

El marketing directo tiene muchas formas, desde las tradicionales como el correo directo, los catálogos, venta cara a cara, hasta formas novedosas y digitales como el marketing en línea, de social media y móvil (Kotler & Armstrong, 2017). Sin embargo, todas tienen cuatro (4) características en común: el marketing directo es menos público, ya que tiene un mensaje dirigido hacia la persona; el marketing directo es inmediato y personalizado, ya que los mensajes se ajustan hacia clientes específicos a través de rápidos mensajes; por último, el marketing directo es interactivo, ya que permite que se establezca un diálogo entre el equipo de marketing y el cliente (Kotler & Armstrong, 2012).

Se debe tomar en cuenta que en la actualidad el marketing directo ha tenido

transformaciones las cuales han sido impulsadas por los rápidos avances de las tecnologías digitales, en específico del internet (Kotler & Armstrong, 2012). Bajo este nuevo enfoque de marketing, la herramienta del marketing directo se ha convertido en el nuevo modelo de comunicaciones integradas de marketing ya que toma en cuenta tres grandes cambios. En primer lugar, considera que los consumidores están cambiando, con la era digital se encuentran más informados y tienen más capacidades de informarse; en segundo lugar, las estrategias de marketing también están cambiando ya que ahora se buscan establecer relaciones más estrechas con los clientes; finalmente, la tecnología digital ha cambiado drásticamente la forma en cómo las organizaciones y los clientes se comunicaban (Kotler & Armstrong, 2012).

Como se mencionó anteriormente, el marketing directo tiene varias formas, una de ellas es el marketing de social media, el cual ha tenido mayor crecimiento debido al uso extendido de internet y la manera en que utiliza estos medios digitales para involucrar a los consumidores. Es por ello que, con el objetivo de desarrollar la presente investigación, nos centraremos en esta forma de marketing.

1.6.1 Marketing de Social Media

El marketing de social media es una forma de marketing directo que ha tenido un gran impacto en los clientes debido al creciente uso de internet, el cual es cada vez más constante y profundo, tomando ventaja frente a los canales tradicionales de comunicación. En la actualidad es difícil encontrar empresas que no tengan presencia sustancial en internet, ya que la era digital ha modificado la manera en que los usuarios acceden a la información acerca de precio, interacción con marcas y comodidad, por lo que surge esta nueva forma digital de crear valor para los clientes (Kotler & Armstrong, 2017).

Dentro de estas nuevas formas digitales se han originado una serie de redes sociales en línea ya sea de manera independiente o comercial con la finalidad de que los clientes encuentren un lugar para socializar e intercambiar mensajes u opiniones. Actualmente hay una mayor presencia en medios sociales como Facebook, Twitter, YouTube, Pinterest, Instagram o Snapchat, por lo que se ha prestado mayor atención a estas nuevas plataformas con el fin de aprender a utilizarlas e incluir contenidos beneficiosos tanto para el consumidor como la empresa, de manera que no solo sean usados como complemento a los esfuerzos de marketing, sino que también se integren y logren un impacto en la empresa u organización a través de generación de una comunidad (Kotler & Armstrong, 2017).

1.7. Redes Sociales Digitales (Digital Social Media)

Las redes sociales son comunidades sociales en línea, en donde las personas pueden

socializar e intercambiar opiniones e información (Kotler & Armstrong, 2012). Hoy en día, son el fenómeno más influyente en la comunicación ya que permiten y facilitan la interacción de la comunidad, logrando fomentar confianza y un sentimiento común entre todos los miembros. A su vez, estas permiten crear y mantener relaciones, involucrar y compartir socialmente, intercambiar información, generar y editar contenidos de participación en movimientos sociales. Esta interacción entre los miembros de la red social puede incluir texto, audio, imágenes, video o cualquier otro formato de comunicación (Ryan & Jones, 2012; Kotler & Armstrong, 2017). Según Fuchs (2008), lo más importante aquí viene a ser la interacción continua entre los miembros que se asemeja a una comunicación bidireccional, en la que existen de convenciones formales e informales, la voluntad de las personas para interactuar, la dimensión global y la velocidad con la que las relaciones se desarrollan. Así también, Kotler y Armstrong (2017), mencionan que los social media tienen la ventaja de ser inmediatos y oportunos, ya que la rápida expansión del uso de los social media ha generado un auge del marketing en tiempo real, lo cual se traduce en conversaciones entre los usuarios lo cual ayuda a que los especialistas en marketing puedan notar cuales son las tendencias y a partir de estas generar contenidos.

Según Kotler y Armstrong (2017), existen algunos retos para participar con éxito en las redes sociales. En primer lugar, la mayoría de las compañías continúa experimentando su uso por lo que es difícil utilizarlas con eficacia, y sobre todo medir los resultados. En segundo lugar, los usuarios son los que tienen el control por lo que es difícil inmiscuirse en sus interacciones para que la empresa forme parte de sus conversaciones.

Sin embargo, según Maqueira y Bruque (2009), las redes sociales son usadas con éxito para desarrollar acciones de marketing, dando lugar a un marketing interesado en explotar la información existente en los perfiles de los usuarios y las diferentes relaciones que se establecen entre dichos miembros. Se puede identificar que los usuarios introducen su perfil definiendo un conjunto de distintas variables que se atribuyen a sí mismos, con ello, la organización al usar esta tecnología tiene la posibilidad de agrupar a estos usuarios según los segmentos que se desee, lo que permite que las acciones de marketing en redes sean mucho más precisas. Asimismo, existe la posibilidad de que, si el mensaje de la organización es del agrado del usuario, este lo comparta entre sus contactos y así sucesivamente. Por ello, actualmente debido al alto nivel de popularidad que va adquiriendo las redes sociales es mucho más fácil que se produzca una comunicación bilateral en donde se logra obtener una respuesta de manera inmediata. Nos encontramos en una doble vía en los niveles de comunicación en donde no sólo se habla, sino que el público contesta y casi en tiempo real, un monólogo se ha transformado, en la actualidad, en diálogo (Arébalos, 2008).

1.7.1 Redes Sociales en el sector público

En el ámbito público las redes sociales se han ido incorporando de forma gradual a través de una experimentación informal, pero con una difusión muy elevada. Desde el punto de vista de los ciudadanos las redes sociales ofrecen diversas plataformas que permiten que los ciudadanos tengan una participación directa, transmitiendo su opinión de una forma más simple, más rápida y más directa fomentando así la creación de unas instituciones públicas mejor informadas, más innovadoras y más centradas en el ciudadano (Bonsón, Torres, Royo & Flores 2012).

Como menciona Heidinger, las redes sociales se muestran como una herramienta con potencialidad para las instituciones públicas ya que al incrementarse la participación de los ciudadanos esta plataforma se convierte en un importante elemento para la reputación, autoridad e impacto de su accionar (citado en Criado & Rojas 2015).

Por lo tanto, si los ciudadanos y las instituciones públicas se muestran activas en redes; es decir, los ciudadanos demandan y las instituciones públicas disponen de tecnología adecuada para atender la demanda de los ciudadanos las redes sociales se harían cada vez más importantes. Así mismo, las organizaciones gubernamentales están usando las redes sociales como medio de comunicación para la difusión de contenido que los ciudadanos no conocen o no pueden acceder fácilmente, por lo que el uso de medios sociales incrementa la transparencia (Mergel, 2013).

Cabe resaltar que el uso de medios sociales tiene diferentes propósitos para una institución; sin embargo, el objetivo principal es aumentar la confianza de los ciudadanos (Mergel, 2013).

1.7.2 Plataformas digitales

Hoy en día existen diversas plataformas digitales bajo la rúbrica de redes sociales digitales; estas incluyen:

Conectores de redes sociales como Facebook o MySpace; Blogs, wikis, redes donde se intercambian fotografías como Flickr e Instagram; redes de vídeo como YouTube, microblogging, como es Twitter y otras redes sociales profesionales como LinkedIn (Criado & Rojas, 2013).

Para fines de la investigación, de todas las plataformas digitales nos concentraremos en las plataformas que funcionan como conectores de redes sociales, particularmente en Facebook. A continuación, se expondrá de forma breve la misión de la plataforma, sus beneficios, y estadísticas nacionales e internacionales de su posición respecto a otras plataformas.

1.7.3 Facebook

a. Definición y Características

Facebook es una red social que fue fundada por Mark Zuckerberg en el año 2004. Uno de los principales objetivos de esta red se sustenta en la conectividad que ofrece a sus usuarios; así como en el espacio que les brinda para que puedan expresarse y compartir lo que más les importa. Este objetivo guarda relación con su misión: “Dar a las personas el poder de construir una comunidad y acercar el mundo” (Facebook, 2017).

Desde su creación, Facebook tuvo una gran acogida, ya que tan solo en el primer año alcanzó 1 millón de usuarios. Así mismo, cada vez fue realizando novedosas modificaciones como el lanzamiento del muro en el cual los usuarios podían enviar mensajes a sus amigos; tiempo después, esta plataforma se expandió para que personas alrededor del mundo puedan unirse y continuamente se fueron agregando diversas funcionalidades como la de fotos, redes, videos, aplicación para celulares, entre otras (Facebook, 2017).

Dentro de las características principales de esta red social (Facebook, 2017) están:

- El Perfil, en el que el usuario comparte información personal como fotos, intereses y datos personales, además puede organizar la información que quiera destacar.
- Sección de noticias, la cual aparece en el inicio y muestra contenido actualizado de amigos, eventos y páginas con las cuales el usuario se encuentra conectado. Asimismo, puede ver y comentar aquello que le interese.
- Búsqueda Gráfica, en esta sección se puede ingresar la palabra en la barra de búsqueda para encontrar información como lugares, amigos, fotos, etc.
- Messenger, es una aplicación de mensajería que permite realizar una conexión de manera instantánea, chatear con amigos, grupos, hacer llamadas y enviar stickers.
- Páginas, son perfiles públicos en los que empresas, artistas y marcas crean presencia en Facebook y establecen vínculos con la comunidad.
- Grupos, ofrecen un espacio en el que usuarios con los mismos intereses pueden compartir experiencias, tiene la opción de ser público o privado según la configuración del administrador del grupo.
- Eventos, es una opción en la que la comunidad de Facebook puede organizar encuentros y realizar invitaciones.
- Comentarios y Reacciones, entre las funciones que los usuarios pueden realizar a través de Facebook se encuentran los comentarios y reacciones; es decir, simbología de

expresiones, la cual se realiza usualmente en respuesta a las publicaciones de la comunidad.

b. Beneficios de Facebook

En la actualidad, Facebook es usada por empresas y organizaciones sin fines de lucro, ya que brinda el beneficio de mantener conectada a la comunidad y generar interacción entre la misma, además de gestionar la comunicación para permitir lograr sus objetivos.

Además, su uso es una estrategia clave para las empresas ya que, a diferencia de los medios tradicionales, tiene la ventaja de brindar datos personales y variables de comportamiento de los usuarios.

En el momento en el que los usuarios ingresan sus gustos o preferencias, la base de datos de empresas afiliadas a Facebook se enriquece. De esta manera aporta a los responsables de marketing de las organizaciones a redireccionar sus estrategias según el target (Gálvez, 2013).

Otros de los beneficios que brinda Facebook están el de gestionar la reputación, generar branding, viralizar los mensajes, dirigir tráfico a la web, humanizar la marca, publicidad, monitorear resultados y facilitar la atención al cliente, además la comunicación es inmediata (Gálvez, 2013).

c. Estadísticas de Facebook

c.1. Facebook en el Mundo

Según el informe elaborado por We Are Social (2017) en colaboración con Hootsuite, plataforma de gestión de redes, sobre el análisis de tendencias digitales Facebook muestra las siguientes estadísticas a nivel mundial:

Al 27 de junio del 2017 Facebook llegó a contar con 1871 millones de usuarios activos mensuales en todo el mundo. Seguidamente se encuentran las redes sociales Facebook, Messenger y Whatsapp con 1000 millones de usuarios activos mensuales. Además, se calculó que el 55 % de estos usuarios utilizan las redes sociales diariamente. Del total de usuarios de Facebook el 87% acceden a esta red social través de dispositivos móviles. En lo que respecta a la penetración demográfica, del total de usuarios, el porcentaje de perfiles de mujeres equivalen a un 44%, mientras que la diferencia está compuesta por hombres.

En el ranking de los cinco países y ciudades con el más largo número de usuarios activos en Facebook, se encuentran.

Tabla 2: Ranking mundial de usuarios de Facebook

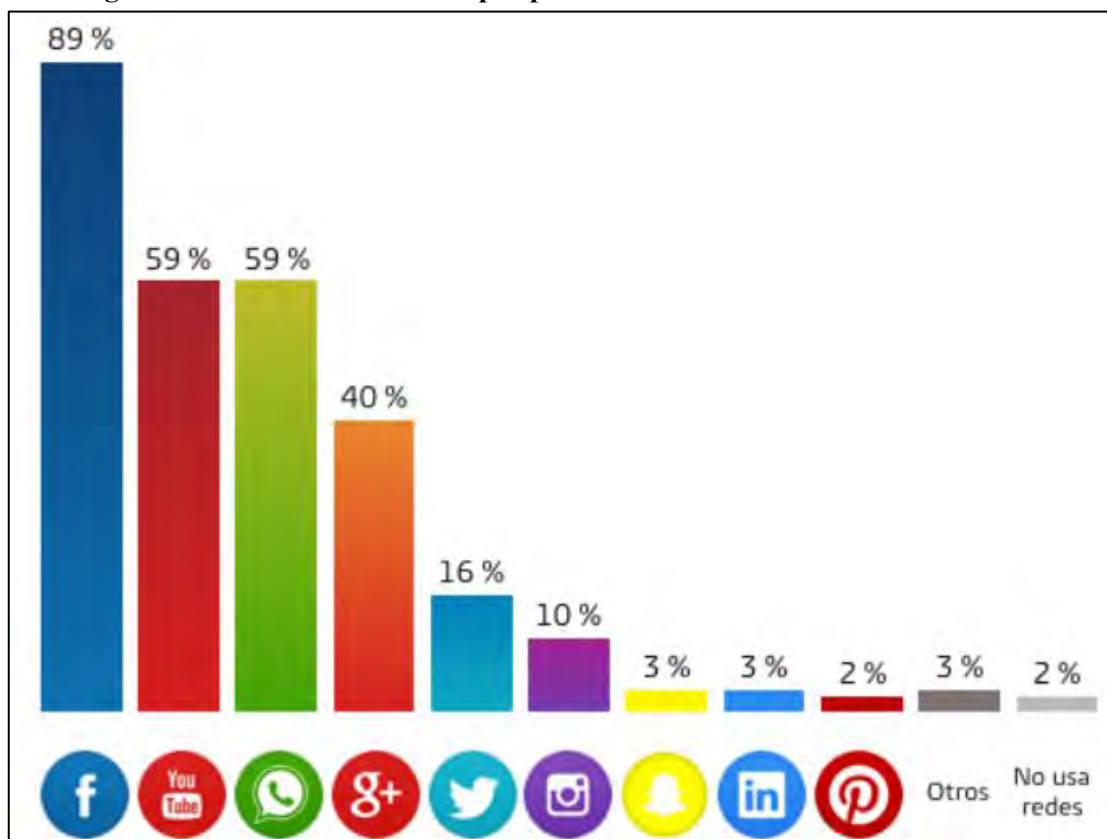
Ranking	Países	Usuarios activos	Porcentaje del total de usuarios
1	EEUU	214,000,000	11%
2	India	191,000,000	10%
3	Brasil	122,000,000	7%
4	Indonesia	106,000,000	6%
5	México	76,000,000	4%

Adaptado de: We are Social (2017)

c.2. Facebook en el Perú

Para conocer la evolución de Facebook en Perú es necesario conocer el perfil del usuario, el 2016 Ipsos realizó un estudio que tuvo como objetivo principal conocer las características del usuario de redes sociales del Perú Urbano, hábitos de uso y preferencias hacia ellas. Los resultados de este estudio arrojaron que el 33% de peruanos pertenece a una red social, de los cuales en su mayoría tienen 26 años, son solteros, pertenecen al NSE C y se encuentran estudiando o trabajando (IPSOS, 2016).

Figura 5: Redes sociales usadas por peruanos



Adaptado de: GFK (2016)

En lo que respecta al porcentaje de peruanos que tienen una cuenta en Facebook, para el año 2016 había 11 millones de peruanos que equivalen a un 35% de la población total. Para el año 2017 las cifras han variado consistentemente, como mencionó Diego Dzodan (2017 citado en “Las cifras de Facebook”, 2016), vicepresidente de Facebook e Instagram en América Latina detalló que el 55% de los peruanos accede a Facebook todos los meses del año y más del 88% lo hace desde su celular. Así mismo, agregó que de los 17 millones de peruanos que tiene una cuenta en Facebook, más del 88% accede al portal desde su celular, lo cual es un aproximado de 15 millones de peruanos, mientras que 8.9 millones de peruanos ingresan desde un dispositivo móvil.

c.3 El Community Manager y su importancia en Facebook

Es necesario, en primer lugar, definir el Community Management como la gestión de las comunidades digitales, a partir del cual se puede controlar el estado de la reputación social por medio de la interacción con los seguidores de dicha comunidad (Puelles, 2014). Dicha gestión se debe lograr por medio de estrategias que generen los contenidos adecuados de acuerdo a lo que desea comunicar la organización, las cuales deben estar basadas en: libertad, los usuarios pueden opinar lo que desean ya sean comentarios positivos o negativos; velocidad, se debe informar con

rapidez siguiendo el ritmo de las plataformas digitales; interactividad, considerando enfoques colaborativos; y viralidad, logrando que el contenido sea compartido por el usuario a partir de su preferencia (Rodríguez, 2011).

La persona encargada de gestionar estas comunidades digitales recibe el nombre de Community Manager. Según Suárez (2010 citado en Cobos 2011), un Community Manager es aquel que dinamiza las comunidades, siendo los ojos y oídos de la organización en Internet, creando vínculos afectivos para poder llegar a los usuarios y, a su vez, debe estar atento a que la imagen o prestigio de la organización no sea destruida. Adicionalmente, la Asociación Española de Responsables de Comunidades Online (AERCO) (2009 citado en Cobos 2011) menciona que la ventaja que crean los Community Managers está en la relación de confianza que logren establecer con la comunidad de usuarios, recibir y analizar todas las críticas para, con ello, elaborar mejoras internas.

A partir de ello, se reconoce la importancia del Community Manager en la estrategia de comunicación digital en los distintos medios sociales, para el caso de la investigación el Fan-Page; debido a que es quien se encargará de gestionar los contenidos adecuados para la comunicación del mensaje hacia el grupo de usuarios a quienes se dirige para, finalmente, recoger las respuestas identificando si el mensaje fue correctamente recepcionado. Para ello, Rodríguez (2011 citado en Puelles 2014) afirma que para desarrollar sus funciones, el Community Manager necesita trabajar bajo cuatro puntos estratégicos, llamado método estratégico POST: *People*, conocer la comunidad a quienes se dirige; *Objetives*, conocer los objetivos que se lograrán a partir de la comunicación bidireccional; *Strategy*, establecer una estrategia de comunicación; y, *Technology*, establecer la tecnología a usar para el logro de estos objetivos.

El cargo de Community Manager va tomando mayor relevancia y es considerado uno de los trabajos clave para el desarrollo de una estrategia de comunicación en medios digitales que tiene como objetivo interactuar y tener un vínculo, más allá de lo comercial, con los clientes o usuarios.

c.4 Instituciones públicas en Facebook

La incorporación de plataformas digitales en la administración pública ha sido parte de un proceso de adaptación a las nuevas tecnologías. La mayor cantidad de instituciones públicas han optado por escoger redes sociales que estén orientadas a las relaciones personales. Una de las redes preferidas por estas instituciones ha sido Facebook. Esto se debe a la proximidad que tiene esta red con la ciudadanía. Un claro ejemplo de ello son las estadísticas del uso de esta red respecto a otras redes. Sin duda, Facebook es una red social orientada a la dimensión personal, enfocada

en ofrecer mensajes de proximidad con el público, integrando diversos tipos de contenido dentro de la misma plataforma (Criado & Rojas, 2013).

Uno de los puntos más importantes es la posibilidad que tienen las instituciones públicas de dar seguimientos a sus iniciativas dentro de Facebook a través de métricas que no solo se concentran en los me gusta o las reacciones de los usuarios que en su mayoría son exportadas directamente de la plataforma digital; sino también, de las respuestas y comentarios que reciben de los usuarios por cada uno de los contenidos de su página.

Como mencionan Criado & Rojas (2013) el uso de la Facebook por parte de las instituciones públicas y en general, organismos públicos, está orientado a la proyección de una imagen comunicativa, más que a la generación de una red de colaboración y participación. La adopción de una plataforma como medio para proyectar una imagen comunicativa implica la gestión de todo el proceso; desde la adopción de la plataforma, desarrollo de una estrategia de uso de redes sociales; así como también, el análisis del nivel de interacción e influencia. Por ello, en el siguiente apartado se desarrollará el tema de estrategia de comunicación digital con la finalidad de ver como esta estrategia ayuda a cumplir los objetivos que se plantean como institución desde su diseño y ejecución.

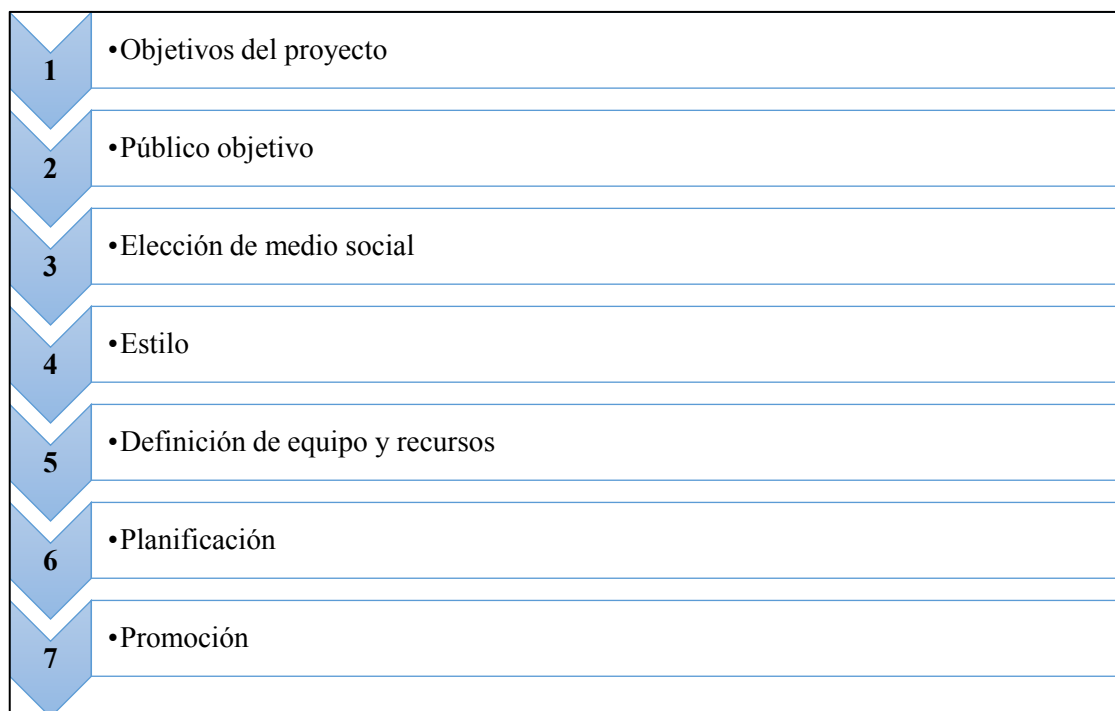
2 Estrategia de Comunicación Digital

En el apartado anterior se hizo referencia a la Comunicación Integrada de marketing como parte fundamental del plan de marketing. Dentro esta, se desarrollan estrategias orientadas al producto, a la fijación de precios, al lugar y a la promoción. La presente investigación se concentrará en esta última estrategia, para luego ahondar en las comunicaciones integradas de marketing introduciendo así la estrategia de comunicación digital que incorpora el uso de tecnologías de información como son las redes sociales digitales (Digital Social Media); respecto a todas las redes sociales, se ahondará en la descripción de la red social Facebook acorde el propósito de la investigación. Así mismo, se expondrá la aplicación de redes sociales dentro del campo del sector público; buscando con ello mejorar la comunicación entre el sector público y la ciudadanía.

2.1. Diseño de una estrategia de presencia en medios sociales

El diseño de una estrategia de comunicación es una pieza fundamental tanto para la creación de una nueva cuenta en una plataforma digital como para la evaluación de cuentas existentes en redes sociales. A continuación, se detallarán los 7 pasos propuestos por Criado & Rojas (2013) para el diseño de una estrategia en medios sociales.

Figura 6: Diseño de estrategia en medios sociales



Adaptado de Criado & Rojas (2013)

- 1. Objetivos del proyecto:** En este primer paso se tiene como consigna delimitar objetivos, tanto el general como los específicos. Cada objetivo que persiga la institución debe ser concreto y medible; así mismo, tendrá su línea editorial y su plan de comunicación.
- 2. Público objetivo:** En este paso es recomendable permanecer en “escucha activa” de lo que sucede en los medios sociales del área de influencia a cubrir, solo así se sabrá cuántas personas son, cómo se expresan y qué temas les interesan (Juesas, 2012). Si se conoce a la potencial audiencia, la redacción de los mensajes será más directa y precisa.
- 3. Elección de los medios sociales:** Este debe ser acorde a los propósitos y el público al que se dirige el proyecto de comunicación. Se debe evitar en todo sentido replicar un mismo mensaje en medios diferentes.
- 4. Estilo:** Teniendo clara la plataforma por la cual se comunicará resulta conveniente establecer las siguientes normas de estilo. En primer lugar, primero se debería evitar formalismos y el lenguaje técnico o administrativo; utilizar un lenguaje sencillo, sin faltas de ortografía; hablar en segunda persona sin usar coloquialismos; nunca olvidar las normas de cortesía más elementales; en las conversaciones, mostrar curiosidad para crear complicidad; hacer periódicamente preguntas de respuesta fácil; responder cuando se es preguntado con propiedad; no caer en provocaciones, evitando enfrentamientos;

no ser oficialmente aburrido y variar de temas; usar, si es posible, el sentido del humor.

5. **Definición de equipo y recursos:** En este punto se debe establecer quién o quiénes se harán cargo de las publicaciones y tendrán acceso a todos los medios y contenidos internos de la institución que permitan que fluya la información (Estebaranz & Ramilo 2013 citado en Criado & Rojas 2013). Es muy recomendable contar con repositorios multimedia para enriquecer las publicaciones.
6. **Planificación:** Es el punto clave en todo el diseño, este incorpora hacer una planificación sobre un calendario que defina mensajes y temas de los objetivos de la comunicación. Esta acción ofrecerá coherencia al espacio y permitirá una buena planificación del equipo gestor.
7. **Promoción:** Para dar a conocer la presencia de una organización en los medios sociales es necesario publicitar el nuevo espacio en entornos donde interviene el público objetivo de la acción de comunicación. La promoción se centrará en las ventajas que tendrán esas personas al acceder al nuevo espacio de comunicación (Guardián, 2011).

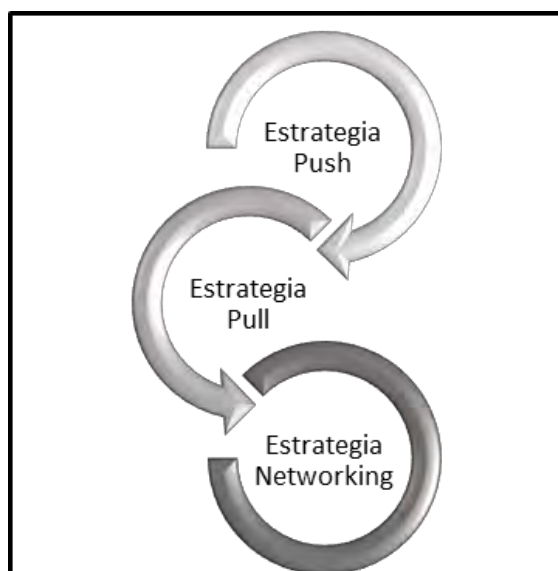
Adicionalmente, una vez ejecutada la estrategia de comunicación digital, es recomendable medir el impacto. La mayoría de las redes sociales cuentan con su servicio de estadísticas para medir el impacto del contenido en redes sociales. Si inicialmente es oportuno centrarse en obtener el mayor número de personas que sigan las publicaciones, es recomendable contar con otras métricas que midan la efectividad de la estrategia puesta en marcha en los medios sociales. De esta manera, se tendrán datos para justificar la continuidad o el cambio de la estrategia de presencia en los medios sociales, o bien para retirarse de un medio donde no se han cumplido los objetivos de comunicación (Kaushik, 2011 citado en Gonzales 2016; Serrano, 2012; Graells, 2013 citado en Estebaranz & Ramilo 2013).

2.2. Estrategias de uso diferencial de Redes Sociales

La presencia de una institución pública en redes sociales tiene que definirse previamente de manera estratégica, es decir, dentro de un plan de comunicación y difusión y/o en una guía de usos y estilos en los medios sociales que permita medir los esfuerzos y dedicación del personal encargado de su dinamización y hacer un seguimiento de los resultados obtenidos (Criado & Rojas, 2013). Se afirma que con una estrategia orientada a la interacción en medios sociales, la reputación de una organización no se verá afectada de manera negativa, esta mejorará, ya que la interacción de la ciudadanía con las instituciones públicas influirá en una renovación de la imagen de la institución. Asimismo, el temor de no poder controlar todo en las redes sociales se superan con medidas y pautas de acción planificadas para controlar posibles riesgos (Criado & Rojas, 2013).

Teniendo en cuenta que cada plataforma requiere una estrategia de uso diferencial, para este punto tomaremos los tres tipos de estrategias de uso diferencial en redes sociales, las cuales han sido adaptadas para darnos una referencia de la evolución de la misma. Estas estrategias son: push, pull y networking (Mergel, 2013; Mergel & Bretschneider, 2013 citado en Criado & Rojas, 2013).

Figura 7: Estrategia push, pull y networking



Adaptado de Mergel (2013) y Mergel & Bretschneider (2013)

A continuación, se expondrá detalladamente cada una de estas estrategias en el ámbito de la administración pública.

Estrategia push: Como menciona Criado & Rojas (2013), en este primer tipo de estrategia se destaca la visión comunicativa y unidireccional del uso de redes sociales dentro de la administración pública; un claro ejemplo de ello son los portales web. Lo que se busca con esta estrategia es que las organizaciones públicas logren representación en todos los canales posibles. De este modo, dado el éxito de estas plataformas digitales tales como Facebook y Twitter, estas están siendo tomadas en cuenta por los responsables de comunicación de las organizaciones públicas, ya que de esta forma pueden acercarse a la ciudadanía. Es a partir de esta primera estrategia que cada vez más organizaciones públicas disponen de cuentas en las principales redes sociales.

Esta primera lógica implica la consolidación de una estrategia push, en la cual las organizaciones públicas no invierten recursos adicionales para diseñar contenidos en las redes sociales (Mergel & Bretschneider, 2013). Los encargados de la comunicación de estas organizaciones aún no tienen la suficiente confianza en este tipo de canales e, incluso, no existe mucha interacción con el resto de actores del entorno. Para esta estrategia, se suele utilizar el

modelo de mensajes de prensa, lo cual resulta poco innovador y no deja espacio para la creación de valor público (Criado & Rojas, 2013).

Estrategia pull: En esta estrategia ya no solo se destaca la visión comunicativa, se busca dar un paso más, planteando mayor interacción a través de la existencia de una estrategia que involucre a la audiencia, esto puede ser apreciado a modo de respuesta a través de comentarios realizados en Facebook o bien algunos retuits en Twitter. Además, la adopción del modelo de uso de redes sociales, de forma descentralizada y la experimentación informal conduce a una mayor conciencia de las actividades de las redes sociales en toda la organización (Mergel & Bretschneider, 2013 & Criado & Rojas, 2013).

El desarrollo de esta estrategia reconoce la necesidad de las organizaciones públicas de relacionarse con la ciudadanía desde una perspectiva más conversacional e interactiva; logrando así la generación de innovación y valor público. Experimentar este nuevo tipo de mecanismos es todavía muy reducido dentro del sector público, ya que implica romper con determinadas barreras tradicionales; sin embargo, es una nueva oportunidad para los ciudadanos, ya que de esta manera se fomenta la participación y el compromiso del ciudadano (Criado & Rojas, 2013).

Estrategia networking: En esta última estrategia el uso de redes sociales cobra un rol netamente interactivo entre las instituciones públicas y los actores externos con los que se conectan. Esta estrategia marca un siguiente paso dentro de la administración pública ya que estas ya no se centrarán solo en facilitar el desarrollo de conversaciones con los actores del entorno, sino también promoverán la interacción, compartición y coproducción de contenidos públicos de manera que estas respuestas aporten a la mejora de la institución y el ofrecimiento de soluciones a la ciudadanía (Criado & Rojas, 2013).

Según Mergel (2013) esta dimensión aún está en una fase experimental; ya que la aplicación de esta estrategia en redes sociales incorpora y centra mayormente en la innovación y creación de valor público. Además, una institución pública que incorpore esta estrategia debe comprometerse a trabajar sobre la retroalimentación que dan los ciudadanos para de esta manera atender sus necesidades en forma de servicios.

2.3 Métricas para Medios Sociales

Para analizar los resultados de la implementación de la estrategia de comunicación digital en redes sociales, se tendrán en cuenta dimensiones de métricas propuestas por Kaushik (citado en Gonzáles, 2016), considerado el principal especialista mundial en analítica web, este autor propone cuatro factores que permiten medir la respuesta de los seguidores en medios sociales, estas son: conversación, amplificación, aplauso y valor económico.

1. Tasa de conversación: Es el número de comentarios o respuestas de la audiencia por publicación o post. No incluye los comentarios propios como respuesta a los demás. En todos los medios sociales se puede analizar este ratio: Facebook, Twitter, Youtube, Flickr, LinkedIn, Pinterest, Instagram, etc.
2. Tasa de amplificación. Mide el ratio de viralización de contenidos propios, número de veces que los usuarios comparten un ítem, ya sea un RT (retuit), un compartir en Facebook o Youtube el número de “competiciones” por post o video, etc.
3. Tasa de aplauso. Esta tasa analiza lo que gusta a la audiencia, por tanto en Twitter será el número de favoritos por tuits, en Facebook o Youtube el número de me gusta por publicación o video, en Google+ el número de +1.
4. Valor económico. Es la suma del retorno y del ahorro de costes.

3. Gestión de Imagen Institucional

Como se viene mencionando, para el desarrollo de la presente investigación es de suma importancia contar con una definición clara de los términos que se aplicarán a lo largo de esta.

3.1 Definiendo “Gestión”

El término gestión se define como el conjunto de acciones que conducen al logro de un negocio o de un deseo. En la gestión, para ejecutar estas acciones deben realizarse con cuidado, esfuerzo y eficacia. Por ende, la gestión se puede resumir como las acciones y efectos de llevar a cabo tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia, las cuales conducirán a una finalidad específica, todo ello basado en un conjunto de reglas, procedimientos y operaciones que, con eficacia, conducirán estas actividades al logro de objetivos planteados concretamente (Ávila & Negrín, 2008). Asimismo, la gestión es:

“El proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar; no es más que la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión” (Ávila & Negrín, 2008, p. 7).

3.2. Identidad, Imagen y Reputación

Es muy común asociar los conceptos de identidad, imagen y reputación como términos similares; sin embargo, al aplicarlos en situaciones reales se puede apreciar la diferencia entre estos y las limitaciones que implican emplearlos. Es por ello la importancia de definirlos para así tener claro a qué nos referimos con la Gestión de imagen institucional.

3.2.1 Identidad

En lo que respecta a la identidad, esta “es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir” (Costa, 1995, p. 42). Existen varias definiciones para el término “identidad” (Minguez, 2000). Asimismo, Balmer & Soenen (1999) afirman que existen tres dimensiones del término identidad:

“El alma, que son los elementos subjetivos de la identidad de la empresa, que incluye los valores del personal, expresados en sub-culturas y la mezcla de tipos de identidades presentes en las organizaciones; la mente, las decisiones conscientes hechas por la organización, visión, estrategia y desempeño del producto; y la voz, que abarca la forma multifacética en que las organizaciones comunican interna y externamente a sus grupos de interés” (citado en Balmer, 2001, pp. 13-14).

Finalmente, Balmer (2001) define identidad como el conjunto de elementos, tangibles e intangibles que diferencian a una organización y que está asociada con las acciones de quienes la componen, tradiciones o cultura que posee y por el entorno en que esta se desenvuelve, y que se manifiesta por medio del comportamiento y el tipo de comunicación que tienen quienes trabajan dentro de la organización, las herramientas de comunicación que emplean y por el desempeño organizacional.

Es decir, identidad se refiere a un conjunto de elementos internos que definen y diferencian a una organización.

3.2.2. Imagen

El concepto de imagen es definido por Bernstein (1984) como la manera en que los stakeholders o grupos de interés perciben los indicadores de identidad de la organización que se van formando a través de encuentros con características de la organización y, a su vez, siendo el resultado de las interacciones de las experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos e impresiones que cada stakeholder tiene acerca de la organización (citado en Currás 2010). Asimismo, Balmer (2001) afirma que la imagen es una percepción mental que tiene una persona o un grupo de personas acerca de una organización. Es por ello que finalmente la imagen es el conjunto de significados que una persona vincula a una organización determinada, son las ideas o pensamientos que ésta utilizan para describir o recordar a la organización (Minguez, 2000).

Se ahondará en este concepto más adelante.

3.2.3. Reputación

La reputación de una organización nace de una comparación, que tiene lugar en la mente

de la persona, entre el conjunto de características que se le atribuye a la organización, la cual tiene como base la experiencia y los conocimientos acerca de esta, y los valores y conductas que considera deben ser los apropiados para ese tipo de organización. La reputación es la valoración que efectuada sobre la imagen de una organización (Minguez, 2000). Es por ello que una organización “podrá tener tantas reputaciones como grupos de stakeholders” (Ruiz, Gutiérrez & Esteban, 2012, p. 24).

La reputación se compone de dos dimensiones: una interna y una externa. En lo que respecta a la dimensión interna de la reputación, ésta se refiere a la percepción que tienen los grupos de interés que constituyen la parte formal de la organización, los cuales son directivos y trabajadores, acerca de la actividad y comportamiento que ésta tiene como organización. Estas percepciones están compuestas por la opinión de los miembros de la organización y la imagen que los directivos quieren transmitir acerca de la organización. Por otro lado, la dimensión externa de la reputación se refiere a la percepción que tiene aquellos grupos de interés que se encuentran fuera de la organización; es decir, la sociedad (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2014).

En lo que respecta a la reputación corporativa, esta se compone de cinco elementos: Reputación comercial, que se refiere a la estimación de clientes hacia los productos o servicios ofrecidos; la reputación económica-financiera, relacionado al juicio que la empresa merezca a inversores, accionistas intermediarios financieros, entre otros; la reputación interna, la cual depende netamente del juicio que tienen los trabajadores hacia la organización; la reputación sectorial, que es el juicio que tienen sus competidores; y, la reputación social, formada por los distintos atributos de imagen proyectados por los grupos sociales y por la valoración que estos tienen hacia la organización (Minguez, 2000).

Es importante recalcar que estos tres conceptos, si bien pueden parecer similares, en realidad son parte de una secuencia lógica en donde uno es consecuencia del otro y existen únicamente cuando están presente los mismos. Esto se refleja en que la presentación que la organización realiza de su identidad genera varias imágenes momentáneas en los públicos objetivos, las cuales se encuentran sujetas a cambios y adaptaciones, según el contexto y las situaciones en las que estas se den, para que, finalmente, se llegue a una estabilidad, en donde la reputación supone una representación constante derivada de las múltiples imágenes adquiridas a través del tiempo (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2014).

3.3. Imagen Institucional

Ante un contexto en donde el mercado comercial es cada vez más competitivo, las empresas deben buscar nuevas formas de lograr la diferenciación de sus competidores con el fin

de atraer una mayor cantidad de clientes y retenerlos hasta lograr su fidelización. Una de las perspectivas indispensables que se debe abarcar para el logro de esta ventaja es la adecuada gestión de su imagen corporativa, la que debe hacer que su público objetivo entienda principalmente quiénes son, a qué se dedican y en qué se diferencian de la competencia. Para esto se debe tener en cuenta que no todas las personas captan los mensajes de igual forma ya que se traducen en apreciaciones subjetivas, por lo que es parte de la planificación estratégica de la organización que la comunicación y transmisión de imagen sea la más coherente con lo que se ofrece al cliente (Pintado & Sánchez, 2009).

Actualmente, uno de los factores de mayor importancia en toda organización, pública o privada, es contar con una buena imagen institucional, ya que una adecuada gestión de esta implica obtener una ventaja competitiva sobre el resto de organizaciones. Según Guerra (2012), la “imagen” es creada a través de las impresiones que experimentan las personas con estas instituciones, ya sea de manera directa o indirecta, con la cual califican a la realidad como “buena o mala”, esto podría generar impactos positivos o negativos para la institución. Con ello, podemos deducir que la creación de la imagen que tiene una organización, es una construcción mental de las personas a partir de lo que dichas organizaciones demuestran por medio de sus productos, servicios, comportamientos, entre otros aspectos con los que se relacionan. A partir de ello, Capriotti (1999) menciona que en la actualidad las personas presentan un bajo nivel de capacidad para diferenciar entre los productos y servicios existentes en el mercado, por ello, la imagen de la organización obtiene un papel fundamental al consolidarse como activo intangible estratégico debido a que ocupa un espacio en la mente de las personas, logrando ser un método de diferenciación entre organizaciones.

Con todo lo mencionado, se identifica que “la imagen resume qué representa la empresa y la posición que ha establecido” (Clow & Baack, 2010, p. 26). Adicionalmente, Clow & Baack (2010) mencionan que las versiones de imagen que cada persona tiene acerca de una organización varían entre sí; sin embargo, la imagen global que tiene una organización está determinada por la combinación de todas estas versiones y que todo ello, a su vez, puede influenciar positiva o negativamente en otros.

3.3.2 Tipos de imagen

Minguez (2000) afirma que la imagen de una organización debe estar basada en fragmentos debido a la imposibilidad de una percepción global de esta. Es en donde se distinguen tres tipos de imágenes proyectadas por una organización: la imagen de la organización, es decir, la imagen institucional y relacional que tiene esta; la imagen de marca, que son los signos visuales

y verbales usados para identificarse y que se encuentran ligados a vínculos emocionales; y, finalmente, la imagen del producto, refiriéndose al lugar que ocupan estos frente a otros existentes en el mercado. Se debe asegurar que estas tres imágenes coincidan entre sí, de esta manera se evitarán daños de reputación a la organización.

“Imaginemos una organización con una buena imagen de empresa que lanza al mercado un producto que por alguna razón no consigue una buena imagen. En este caso la imagen de producto desmiente y contradice a la imagen de empresa, destruyendo así parte de su valor y poniendo en peligro su credibilidad. El efecto sería el mismo si la imagen que de la empresa tienen los distintos públicos no coincide. Si los inversores tienen una buena imagen, pero los empleados tienen una mala imagen de la organización, esta falta de coherencia planteará antes o después serios problemas a la imagen global de la empresa” (Mínguez, 2000, p. 6).

Como se menciona, es de suma importancia mantener una coherencia entre los tres tipos de imagen que se logra distinguir, de manera que la organización perdure en el tiempo bajo parámetros de autenticidad en todas sus formas de relacionamiento con sus grupos de interés.

Asimismo, Clow & Baack (2010) afirman que la imagen se compone tanto de elementos tangibles como intangibles. Los elementos tangibles constan de bienes y servicios, publicidad, promoción y otros tipos de comunicación, nombre y logotipo, entre otros. Y, respecto a los elementos intangibles, estos son las políticas organizacionales, ideales y creencias internas, cultura del entorno en el que se desarrolla la organización, entre otros.

3.3.3. Imagen institucional en el sector público

En lo que respecta a las organizaciones del sector público, estas tienen como principal objetivo proveer a la sociedad de todo aquello que necesita, refiriéndose específicamente a las necesidades básicas tales como educación, salud, seguridad, entre otros y así satisfacer los intereses generales de la población. La imagen de las instituciones públicas percibidas por los ciudadanos es un equivalente a la percepción acerca de la marca de una empresa, está basada en los mismos factores de percepciones y atributos para su identificación, en consecuencia, la marca nacional es una necesidad; y los países deben ver el mundo en términos de simples estereotipos nacionales. Los países deben hacer lo que puedan para actualizar esas imágenes para asegurarse de que se vuelvan y sigan siendo justas, verdaderas, completas y útiles para sus fines (Anholt, 2005). Para ello Canel (2014) añade que la percepción de una buena imagen institucional pública, se basará en experiencias en relación con la organización percibidas a través del tiempo; es decir, no es resultado de una situación coyuntural específica, sino que se encuentra sujeta a variaciones

según el dinamismo y el comportamiento que vayan adquiriendo estas organizaciones. Asimismo, Mínguez (2000) afirma que la formación de la imagen es un proceso largo y complejo debido a que es el resultado de una abstracción en donde se simplifica a la organización a un conjunto de atributos que, complementados, resultan ser representativos; sin embargo, dichos atributos se encuentran sujetos a cambios, lo que les permite evolucionar a lo largo del tiempo. Cada vez que un nuevo input entre en la mente del individuo, este es comparado con los datos que ya tiene acerca de la organización, lo que da paso a posibles modificaciones de los atributos almacenados. Como consecuencia, se confirma la imagen o se reforma según la nueva información percibida (Mínguez, 2000).

Desde esta perspectiva, las instituciones públicas deben enfocarse en las necesidades que tenga el ciudadano, teniendo como reto actuar según lo prometido, basándose en parámetros de legitimidad y transparencia, contando con la capacidad de brindar toda la información necesaria acerca del desarrollo de su gestión; todo ello con el fin de conseguir la confianza de la población.

Para el público, la imagen que percibe de una organización es considerada como su identidad. La imagen está constituida por retazos de lo que la organización ES, lo que a HACE y lo que DICE. Por ende, la imagen también se determina por la manifestación de su esencia, por como desempeñe sus funciones y por cómo transmite sus mensajes al público (Mínguez, 2000).

De esta manera, se identifica a la imagen institucional como uno de los aspectos estratégicos en la determinación de la política de una entidad, la cual deriva principalmente de tres aspectos: análisis del entorno y de su público, la importancia de la comunicación institucional y la coordinación entre los medios que se emplean para la difusión de dicha imagen (Gutiérrez, 2011), se puede afirmar que la adecuada gestión de la imagen institucional tendrá como consecuencia la correcta recepción del mensaje y de los atributos que se quiere demostrar.

3.4. Gestionando la imagen institucional en redes sociales

Se debe transmitir ejes comunicativos propuestos por parte de la institución que definan la conducta global y el estilo diferencial de la organización, que de alguna u otra forma la compromete a ofrecer un conjunto de señales congruentes con su identidad que a su vez obliga a actuar de manera coherente con la imagen que desea transmitir (Gutiérrez, 2011). Para ello, Menéndez, Sánchez, Duarte & Sandulli (2007) resaltan que una organización que informa y comunica acerca de su identidad y las actividades que realiza al resto de la sociedad obtendrá grandes beneficios, sobre todo porque la comunicación unidireccional ha quedado completamente obsoleta con el paso del tiempo, y gracias a herramientas que facilitan el intercambio de opiniones, se logra una interacción e implicación con el público al que se dirigen. Es por ello que el Internet

va tomando un rol cada vez más importante dentro del proceso de comunicación entre las organizaciones y las personas, en específico, las redes sociales funcionan como un conjunto de actores unidos por las relaciones sociales que se establecen entre ellos, en donde, con la aparición de nuevos canales de comunicación, se permite la evolución de estas poniendo en contacto a una gran cantidad de personas cada día (Casaló, Flavián & Guinalú, 2012). En una sociedad hiperconectada por las redes ya no se trabaja bajo un contexto monopolizado de la información sino que, todas las partes interesadas emiten valoraciones sobre la marca, los servicios, productos y/o experiencias, se trata de opiniones, buenas y malas, que se difunden a una velocidad impensable-, a partir de ello, todo el equipo de trabajo debe conocer estas opiniones para así construir su imagen “junto con”, en lugar de “frente a”, los públicos a quienes se dirige (Aced, Arqués, Benítez, Llodrá & Sanagustín, 2010).

La manera más eficiente de gestionar la imagen institucional mediante las redes sociales es contar con un plan que refleje de manera exacta qué es lo que ofrecen y, a su vez, mantenerse atento ante las respuestas con comentarios, sugerencias, quejas y/o algún relato de experiencia, de manera que pueda ser atendida y solucionada; este plan deberá incorporar estrategias de comunicación que permitan a la organización lograr sus objetivos. Uribe, Rialp & Llonch (2013) mencionan que muchas empresas han visto el tema de redes sociales como una oportunidad y han empezado a utilizar las redes sociales como una herramienta de marketing, pero no necesariamente tienen una estrategia clara para llevar a cabo su objetivo. Sin embargo, Merodio (2010) menciona que las redes sociales no son más que la evolución de las tradicionales maneras de comunicarnos, que han avanzado con el uso de nuevos canales y herramientas basadas en la co-creación conocimiento colectivo y confianza generalizada. Además, este autor señala que es importante establecer una estrategia de comunicación de marketing en redes sociales que nos ayude a conseguir el objetivo deseado para no perder tiempo y dinero. Ambos autores coinciden en el hecho que las redes sociales actúan con tal velocidad que la información transmitida se hace viral y ayuda a que se puedan establecer relaciones, en este caso se formarían lazos sociales entre PNP - Ciudadano.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA METODOLÓGICA

En el siguiente acápite se definirá el alcance y enfoque metodológico, para luego explicar el diseño empleado. Además, se describe el criterio de selección muestral, herramientas para la recolección de datos, procedimiento de recolección de datos y análisis e interpretación de datos. Finalmente, se desarrollará la validez y confiabilidad generada a raíz de la investigación.

1. Alcance

Para el desarrollo de la propuesta metodológica es indispensable identificar el alcance, ya que nos permitirá definir hasta donde se puede llegar con el estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). La presente investigación posee un alcance exploratorio descriptivo; esta selección tiene como base la clasificación de estudios de caso propuesta por Yin (1994 citado en Castro 2010), estos pueden ser: descriptivo, exploratorio, ilustrativo y explicativo. Acorde el propósito que persigue la investigación: “Evaluar la gestión del fan page de la PNP, en relación a la estrategia de comunicación digital durante el periodo 2015 - 2017”, el alcance será principalmente exploratorio debido a que antes de partir con la investigación se buscará familiarizarse con el marco teórico, el cual se ha adaptado a los conceptos desarrollados en esta investigación, tal es el caso de la estrategia de comunicación digital en instituciones públicas. Seguidamente, se analizará cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de un contexto real como son los factores críticos del diseño y ejecución de la estrategia de comunicación digital dentro de un contexto real que es el *fan page* de la PNP, el cual viene a ser una plataforma digital que dirige el Departamento de Redes Sociales de la PNP. Antes de continuar con el diseño metodológico es necesario ahondar en la literatura revisada para considerar que la presente investigación es de alcance exploratorio. Como se mencionó líneas arriba, en la búsqueda de marco teórico se encontraron más artículos y libros acerca de la aplicación de estrategias de comunicación en empresas más no en instituciones públicas; por otro lado, tras la revisión de investigaciones que examinen el mismo problema de investigación se encontró: “Implementación de medidas de comunicación externa de la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú durante el 2014” (Villavicencio, 2016). Cabe señalar que esta investigación analiza una parte previa a la implementación de la estrategia de comunicación digital de la PNP; sin embargo, será utilizada en la presente investigación como base para poder apreciar la evolución de la DIRCIMA desde el punto de vista de la comunicación digital.

2. Enfoque metodológico

La presente investigación se desarrollará bajo un enfoque cualitativo. La selección de este enfoque se debe a que la pregunta de esta investigación tiene como finalidad “comprender y

profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto (Hernández et al., 2010); En el caso de esta investigación la exploración será una etapa clave para evaluar la gestión del fan page de la Policía Nacional del Perú en relación a la estrategia de comunicación digital durante el periodo 2015-2017. Por otro lado, también se desarrollará un enfoque cualitativo ya que nos encontramos frente a un tema de estudio poco explorado debido a que a la fecha no se ha hecho investigación respecto a la estrategia de comunicación digital que viene desarrollando el departamento de Redes Sociales de la PNP. (Hernández Fernández & Baptista., 2010).

3. Diseño de la investigación

El tipo de diseño metodológico que se desarrollará en esta investigación es el de estudio de caso. Tal y como afirman Yin & Eisenhardt (1989, citado en Castro 2010), usar como metodología de investigación el estudio de casos tiene como consecuencia la posibilidad de explicar fenómenos contemporáneos ubicados en su entorno real. La selección de este diseño se ajusta al propósito de esta investigación, el cuál es estudiar la particularidad y complejidad de un caso singular como es el *fan page* de la PNP y comprender así su actividad en circunstancias importantes como es la evolución de las tecnologías de información.

Dado que la presente investigación se va a concentrar en evaluar como la PNP (Policía Nacional del Perú) gestiona su *fan page* en relación a la estrategia de comunicación digital, se tomará como caso una plataforma digital de la institución pública (PNP), estaríamos refiriéndonos a un estudio de caso simple entendido también como “el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 1998, p. 8).

Luego de explicar el alcance de la investigación y basándonos en el interés de la investigación y la identificación del diseño metodológico. Se identificará el tipo de estudio de caso a partir de la clasificación propuesta por Stake (1998), estas pueden ser de tres tipos: intrínseco de casos, instrumental de casos, colectivo de casos. El primero es el estudio intrínseco de casos, este tipo de estudio tiene la necesidad de comprender un caso en particular que se requiera entender, este caso concreto y sin generalizaciones será el fundamento de la investigación; en una segunda clasificación tenemos al estudio instrumental de casos, en el cuál se tiene el interés de entender de forma general un fenómeno para tener una mayor claridad sobre diversos aspectos de una misma cuestión, en la cual el caso particular será el instrumento para entender el fenómeno; la última clasificación es el estudio colectivo de casos, este se realiza con la intención de comprender mejor una situación, optando por usar más de un caso de estudio para entender el fenómeno. La presente investigación puede clasificarse dentro de la tipología

intrínseca, ya que comprenderá un caso en particularidad y a partir de este no se pretenden hacer generalizaciones; además, el estudio de este caso no busca que aprendamos sobre el problema general con la finalidad de comprender todo el fenómeno; por lo contrario, se requiere inicialmente aprender sobre este caso en particular.

4. Selección de caso

Como se mencionó líneas arriba, se ha optado por un estudio de caso simple o único, ya que “esta metodología es adecuada cuando el caso sea especial y tenga todas las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría” (Castro, 2010, p. 38). La investigación se concentrará en el estudio del *fan page* de la PNP (página de Facebook), el cual forma parte de una de las cuatro plataformas digitales que gestiona el Departamento de Redes Sociales. Para la selección de este caso se hizo una revisión preliminar de las otras plataformas digitales. A continuación, se muestra una tabla con todas las plataformas que maneja la PNP y la cantidad de seguidores por plataforma.

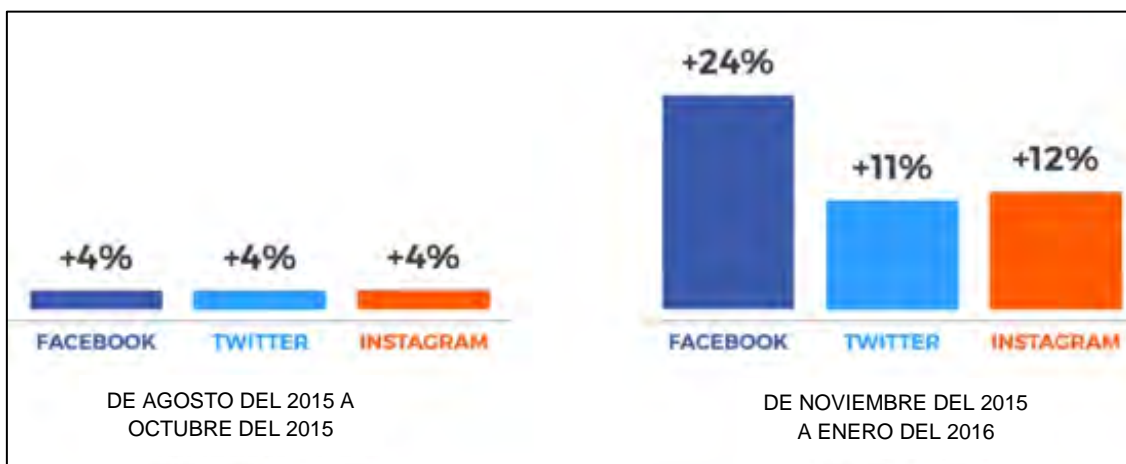
Tabla 3: Redes Sociales PNP

Plataforma digital	Seguidores
Facebook	777,743
Instagram	40,600
Twitter	119,000

Elaboración Propia (Fuente: Facebook PNP, 2017; Instagram @policiaperu, 2017 & Twitter @PolicíaPeru, 2017)

Tomando en cuenta sólo la cantidad de seguidores, la plataforma escogida sería Facebook; sin embargo, otro factor que se consideró para la elección del caso fue la plataforma que haya tenido un mayor impacto; para ello se revisó estadísticas sobre el crecimiento de la comunidad durante los primeros meses de la ejecución de la estrategia de comunicación digital. Los resultados fueron los siguientes:

Figura 8: Crecimiento de comunidades digitales PNP



Adaptado de: Premios DIGI (2016).

El caso escogido para esta investigación fue la página de Facebook de la PNP. “La selección de casos que componen la investigación es de suma importancia y esta se realiza más por razones teóricas que estadísticas y puede ser un único caso o múltiples casos con una o varias unidades de análisis” (Castro, 2010, pp. 50-51). En la metodología de un estudio de caso es necesario identificar la unidad o unidades de análisis para poder poner límites a la recolección de datos y al análisis. Como se mencionó a inicios de este apartado, esta investigación tendrá un enfoque cualitativo para el cual se deben identificar ambientes propicios, grupos e individuos que me permitirán identificar las principales unidades de análisis.

Previo a enumerar las unidades de análisis base para esta investigación es pertinente seleccionar la tipología de estas. Dado que esta investigación es un estudio de caso es útil recurrir a la tipología que ofrece Yin (2009) en su publicación “Investigación sobre estudios de casos”; en la cual menciona dos tipologías dentro de un estudio de caso, estas pueden ser: holística o integrada. Una tipología podrá ser considerada holística, cuando el estudio de caso examinará sólo la naturaleza global de un programa o de una organización, o integrada en la cual se realiza un análisis múltiple de una o más de una unidad. Escoger entre un diseño u otro dependerá de lo que se quiere analizar.

A continuación, analizaremos las unidades de análisis de esta investigación para finalmente determinar la tipología dentro del estudio de caso.

La unidad de análisis base de esta investigación es la Policía Nacional del Perú, la cual es una institución pública; la unidad que se despliega de esta primera gran unidad que es la Dirección de Comunicación e Imagen de la PNP (DIRCIMA), esta a su vez nos abre paso a una tercera unidad de análisis en la cual se ubica la División de Relaciones Públicas, la cual es un área que

forma parte de la DIRCIMA. Dentro de esta unidad de análisis encontramos una cuarta unidad relevante para esta investigación, la cual es: el Departamento de Redes Sociales desde el cuál se desarrollan todas las plataformas digitales. Además, se tomarán en cuenta como unidad de análisis a los expertos en temas de estrategias de comunicación digital, Community Managers de la PNP, instituciones públicas e instituciones privadas y expertos en marketing e imagen institucional. Como se observa, en la presente investigación identificamos más de una unidad de análisis por lo que estaríamos hablando de una tipología integrada en la que existen unidades de análisis múltiples.

5. Recolección de datos

Continuando con la descripción de la propuesta metodológica, es importante mencionar el proceso que se llevará a cabo en esta investigación; este consiste en 3 fases: fase exploratoria, fase de recolección de datos y fase de análisis. En la fase exploratoria se ha realizado la revisión de literatura e investigaciones relacionadas para fundamentar el marco teórico y contextual. Así también, se realizaron entrevistas a especialistas sobre los temas de Marketing, Estrategias e Imagen Institucional, quienes nos dieron diferentes perspectivas sobre los conceptos tratados, esto ayudó a estructurar y construir la primera parte de la investigación. Finalmente, se realizó una revisión del entorno para contextualizar y establecer el desarrollo de dicha investigación. A continuación, se desarrollarán las fuentes de recolección de datos, procedimiento de recolección y registro de datos.

5.1. Fuente de recolección de datos

Al ser un enfoque cualitativo, las herramientas pertinentes para abordar esta investigación a profundidad serán: análisis de contenido de documentos y materiales organizacionales, entrevistas semiestructuradas y a profundidad y una observación netnografía (Ver ANEXO D).

5.1.1. Análisis de contenido

Dado que la investigación es exploratoria es necesario tener como fuente de recolección de datos al análisis de contenido, el cual incorpora documentos y materiales organizacionales como son: el plan operativo institucional 2017, el plan estratégico de la PNP 2017 y documentos del Departamento de Redes Sociales, como son: “Los lineamientos para el uso adecuado de las redes sociales que utiliza el personal de la PNP para la gestión de las redes sociales de la PNP”; la revisión de estos documentos permitirá conocer los objetivos propuestos de la institución en temas de gestión de imagen y ahondar en la planificación operacional del departamento de redes sociales encargado de desarrollar la estrategia de comunicación digital.

5.1.2. Entrevistas a expertos

Se realizaron 3 entrevistas a expertos en temas de Marketing, Estrategia Digital e Imagen Institucional, los cuales aportaron en el sustento de conceptos importantes de los temas tratados y opiniones acerca de la estrategia que se viene aplicando dentro del *fan page* de la policía. La elección de los expertos fue por conveniencia ya que pudimos ver la trayectoria y experiencia que tenían en los temas. Además del interés del desarrollo en estrategias digitales y el manejo de las Redes Sociales, contribuía en gran parte a la investigación ya que sus opiniones generaban ideas para el posterior análisis de la información, sobre todo para el tema de la netnografía.

Los entrevistados fueron: Marissa Pozo, profesora de la Facultad de Comunicaciones, especialista en temas de marketing digital y estrategias de comunicación, quien trabaja en la Agencia Havas Media Group y tiene amplia trayectoria en el manejo de las redes sociales y análisis netnográfico. Otro de los entrevistados fue el profesor Jorge Martínez, especialista en temas de Marketing quien brindó opiniones sobre el desarrollo de la estrategia de comunicación y el vínculo con conceptos claves de marketing. Por último, se entrevistó a Juan Carlos Rivas, experto en Comunicación Estratégica y Marketing de Servicios Públicos, quien hoy en día es CEO de la agencia de Comunicación Inteligente ATIK especialista en temas de imagen, reputación y construcción de estrategias en redes sociales, quien nos brindó perspectivas sobre el impacto que genera una estrategia digital en la imagen de una institución pública y cómo analizar cuán efectiva resulta tras su aplicación.

5.1.3. Entrevista a Profundidad

Las entrevistas a profundidad se realizaron a los miembros del departamento de Redes Sociales de la PNP, al asesor que tuvo la PNP respecto a temas de comunicación digital y a Community Managers de instituciones públicas y privadas. El objetivo de las entrevistas dirigidas a los miembros del departamento de redes y al asesor de la PNP fue conocer la evolución histórica de la estrategia de comunicación digital del *fan page* de la PNP durante el periodo 2015-2017 para luego proseguir con la descripción; por otro lado, respecto a las entrevistas a profundidad realizadas Community Managers de instituciones públicas y privadas se pretendió cumplir con el objetivo de identificar qué factores críticos del diseño y ejecución de la estrategia de comunicación digital son aplicados en el contexto de una institución pública. Para cada una de las entrevistas a profundidad se aplicó una guía de entrevista semi estructurada. Se realizaron entrevistas a los miembros del Equipo de Redes de la PNP, al asesor de la PNP y a los 2 Community Manager que a la fecha ha tenido la PNP con el objetivo de conocer su gestión dentro del *fan page*, sus objetivos y la estrategia digital en función a la imagen institucional.

Posteriormente, estas entrevistas se codificaron para proceder con la organización de la información y analizar el contenido.

a. Entrevistas al Equipo de Redes de la PNP, Community Managers y Asesor de comunicación digital de la PNP

La entrevista al equipo de redes (Ver ANEXO G), a ambos Community Manager y al asesor de la PNP, es un muestreo de caso sumamente importante ya que a través de ellos se obtuvo información que permitió describir el *fan page*, así como ver la gestión que ha tenido la Policía Nacional del Perú en su plataforma digital de Facebook y cómo esta ha ido cambiando a través del tiempo. El equipo de redes forma parte de la estructura organizativa de la DIRCIMA (Ver ANEXO C) la cual se encuentra a cargo del Coronel Héctor Petit Amésquita; así mismo, dentro de esta estructura se encuentra la unidad de relaciones públicas la cual tiene como jefe al Capitán Mateo Ratto; dentro de la unidad de relaciones públicas se encuentra al Departamento de Redes Sociales encabezado por el Alférez Jesús Conde Gálvez y con la presencia del Sub - Oficial de Segunda Luis Pineda Rodríguez como Community Manager; Sub - Oficial de tercera Andrea Alpaca Chavez quién brinda atención a la ciudadanía mediante la respuesta a los mensajes de Facebook (inbox) y el Técnico de Tercera David Grande Causso, se encarga del monitoreo de Facebook y Twitter; y el Sub - Oficial de tercera, Luis Zegarra Herboso, es el encargado de la edición de contenido audiovisual. Cabe resaltar que quien asumió la representación del equipo de redes sociales durante la entrevista fue el Alférez Jesús Conde, quien es el Social Media Manager.

Por otro lado, también se entrevistó Giancarlo Diaz Pardo, anterior Community Manager de la PNP, quien se encargaba de la estrategia y contenido de las plataformas digitales y que hoy en día es policía retirado que desempeña sus labores como Coordinador de Redes Sociales en Latina; finalmente, se entrevistó a quién fue el asesor de la PNP durante el desarrollo de la estrategia digital y la medición de acciones del *fan page*, Marco Eyzaguirre Alemán, quien cuenta con una amplia experiencia en el desarrollo de estrategias de marketing y comunicación digital para diversas marcas líderes del mercado.

b. Entrevistas a Community Managers de instituciones públicas y privadas

Se programaron 5 entrevistas a profundidad con Community Managers de instituciones públicas y privadas (Ver ANEXO E) con la finalidad de responder el segundo objetivo planteado en esta investigación, el cual es: Identificar qué factores críticos del diseño y ejecución de la estrategia de comunicación digital son aplicados en el contexto de una institución pública. El procedimiento previo a las entrevistas fue la selección de personas a entrevistar; la cual partió del caso a analizar en la presente investigación “Las primeras acciones para elegir la muestra ocurren

desde el planteamiento mismo y cuando seleccionamos el contexto, en el cual esperamos encontrar los casos que nos interesan” (Hernández et al., 2010). Tomando en cuenta que el estudio de caso se encuentra enfocado a una plataforma digital específica como es el *fan page* (Página de Facebook) de una institución pública como la PNP; así también, tomando en cuenta el objetivo a desarrollar, se procedió a selección del grupo a entrevistar, ya que las diversas opiniones contribuirían a fortalecer la teoría acerca de las estrategias de comunicación digital, asimismo su aplicación en el *fan page* de la PNP. Se tomaron en cuenta como entrevistados a Community Managers, debido a que son ellos los que se encargan del diseño y ejecución de la estrategia de comunicación digital de la plataforma de Facebook. Inicialmente se contactó con Community Managers de instituciones públicas; sin embargo, para responder la pregunta de investigación del segundo objetivo era necesario tener un mejor entendimiento del fenómeno ya que hoy en día son muy pocas las instituciones públicas que desarrollan una estrategia de comunicación digital, por lo que se incorporó a Community Managers de instituciones privadas. La selección del número exacto de personas que se entrevistaron se dio tomando en cuenta la saturación de categorías, la cual se obtiene: “Cuando los datos se vuelven repetitivos o redundantes y los nuevos análisis confirman lo que se ha fundamentado” (Hernández et al., 2010).

Durante el proceso de codificación se tomaron como segmentos representativos a los factores críticos del diseño de la estrategia de comunicación digital, acorde avanzaba el proceso de codificación se llegó a la saturación de categorías en la quinta entrevista. Finalmente, el cuadro de personas entrevistadas estuvo compuesta por:

Tabla 4: Información laboral-Community Managers

ENTREVISTADO	CARGO ACTUAL	EXPERIENCIA
Luis Pineda	Community Manager de la PNP	-
Belén Rodríguez	Coordinadora de redes sociales en el Ministerio del Interior	Community Manager en empresas privadas
Franco Arfinengo	Senior Community Manager en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	Community Manager en marcas comerciales. Participación en planeamiento y ejecución de campaña digital para Elecciones Presidenciales 2016 de Alan García y Lourdes Flores Nano.
Myrna Reyna	Community Manager y Project Manager en la Agencia de Marketing Digital Gelattina	Community Manager de Milenio (periódico nacional de México), y de las marcas: Papas Sabritas, Tostitos, Purina Cat Chow, Purina Felix, DHL, Mega Bloks, Fisher Price, Mega Construx y de las tiendas Suburbia (México).

ENTREVISTADO	CARGO ACTUAL	EXPERIENCIA
Judith Azúa	Content Senior Creartor en la Agencia de Marketing Digital Gelattina	Community Manager de las marcas Suburbia, Green Carls, Green Farmers, Vichy y Derma.

Fuente: Elaboración Propia

5.1.4. Netnografía

La netnografía es un nuevo método de investigación que constituye una particularización de la aplicación de la etnografía en los estudios de los espacios virtuales (Turpo, 2008). Además, es de gran utilidad ya que ayuda a comprender de manera integral los hechos de la realidad actual, sin dejar de lado lo que las personas realizan en el ciberespacio, ya que lo que sucede ahí no es menos real ni menos significativo de la realidad actual (Del Fresno, 2011). Asimismo, la netnografía, permite generar conocimiento relevante sin incluir, en el campo, al investigador, a diferencia de la etnografía. Para ello, Kokinetz (2012) menciona que con la netnografía se evitan los posibles riesgos de modificación de respuestas y comportamientos en la comunidad investigada, hay un acercamiento al naturismo observando al investigado en su estado natural, sin intervenir en la conducta de los sujetos investigados (citado en Casas, Gázquez, Forgas & Huertas, 2013).

El objetivo de la netnografía en esta investigación es: Analizar los resultados de la implementación de la estrategia de comunicación digital, en función de las respuestas de los seguidores y los objetivos comunicacionales durante el periodo 2015-2017.

Para el desarrollo de esta investigación, la netnografía se utilizó para el análisis de la plataforma de Facebook, ya que la Policía Nacional del Perú cuenta con un *fan page*. Para ello, se analizaron dos tipos de períodos; uno de ellos fueron los acontecimientos significativos dentro de la evolución de la estrategia de comunicación digital y los otros fueron un periodo previo a estos acontecimientos; el motivo de tomar estos dos tipos de periodos se fundamenta en el objetivo que se pretende responder con este análisis; el cual estuvo enfocado en los resultados de la implementación de la estrategia de comunicación digital, lo cual no solo abarca acontecimientos importantes sino también periodos previos que puedan reflejar a situación inicial y la evolución de la estrategia.

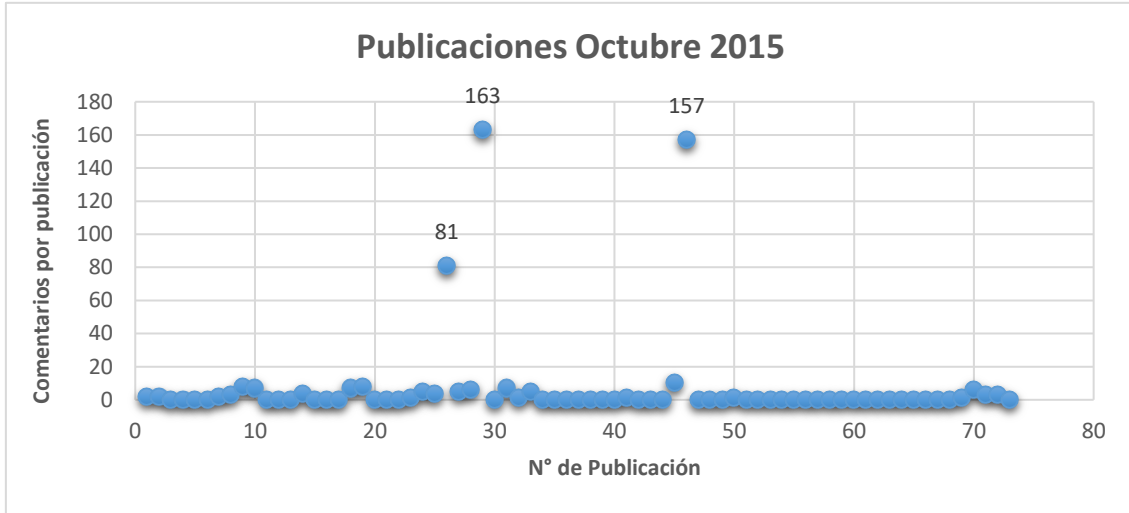
La selección de acontecimientos importantes tuvo como precedente entrevistas realizadas al equipo de Redes Sociales de la PNP, la cual dio como referencia cuatro hitos importantes dentro del desarrollo de la estrategia de comunicación digital en la plataforma de Facebook, estos fueron: octubre del 2015 con la viralización de un comentario realizado por la Policía en Facebook y la aplicación de una estrategia con contenido; diciembre del 2015 debido a la entrevista que se tuvo

con Giancarlo Diaz, ex Community Manager, en el cuál menciona que es en este mes en el que surge un “empoderamiento del equipo y la estrategia cambia, se utilizan más caricaturas y va más dirigida hacia los jóvenes” (G. Díaz, comunicación personal, Noviembre 22, 2017). Por otro lado, se tomó en cuenta los meses de octubre del 2016 y diciembre del 2016 ya que entre estos períodos hubo un cambio de Community Manager, por lo que se pretendió observar si hubo algún cambio significativo o si la estrategia evolucionó; finalmente se evaluó el período de octubre del 2017 para ver cómo se encuentra la estrategia de comunicación digital en la actualidad. Tomando en cuenta estos períodos, se procedió a analizar las publicaciones de estos meses con sus respectivos comentarios para conocer la respuesta de los seguidores.

La netnografía será de utilidad para analizar los comentarios y conversaciones de los usuarios dentro de la plataforma digital. Para la realización de la netnografía se tomó en cuenta la plataforma digital Facebook, ya que la Policía cuenta con un *fan page*. En este caso el *fan page* es la unidad de estudio. Ahora bien, dentro de esta unidad de estudio contamos con dos unidades de análisis, las cuales son: publicaciones del administrador de la página y los comentarios que realizan los seguidores o visitantes en dichas publicaciones. El criterio para el análisis de las publicaciones y comentarios fue la búsqueda de una triangulación de datos, la cual nos ayuda a obtener diversas visiones sobre un tema a través de múltiples fuentes de datos, así también contribuye a la validación de datos (Arias, 2000) y el muestreo teórico, el cual nos ayudará a entender la teoría en base a las publicaciones seleccionadas (Hernández et al., 2010).

Para la aplicación del método netnográfico se tomarán las fases propuestas por Turpo (2008) en su artículo: “La netnografía: un método de investigación en Internet”. Este autor toma en cuenta dos fases: la primera de ellas es la recolección de datos y la segunda la interpretación humana. En la primera fase, se buscan todos los grupos que tengan relación con el tema a investigar; seguidamente, se eliminaron las que presentaban un nivel bajo de actividad, realizando así un filtro selectivo para tener una cantidad manejable que sea suficiente para tener representatividad en los resultados, para la presente investigación se seleccionaron las publicaciones que se realizaron durante el periodo escogido y se realizó un filtro selectivo según el nivel de actividad de cada publicación el cuál fue medido por la cantidad de comentarios de cada una de ellas ya que el objetivo es analizar la respuesta de los seguidores. Las publicaciones escogidas fueron:

Figura 9: Publicaciones Octubre 2015



Fuente: Elaboración Propia

Figura 10: Publicaciones Diciembre 2015



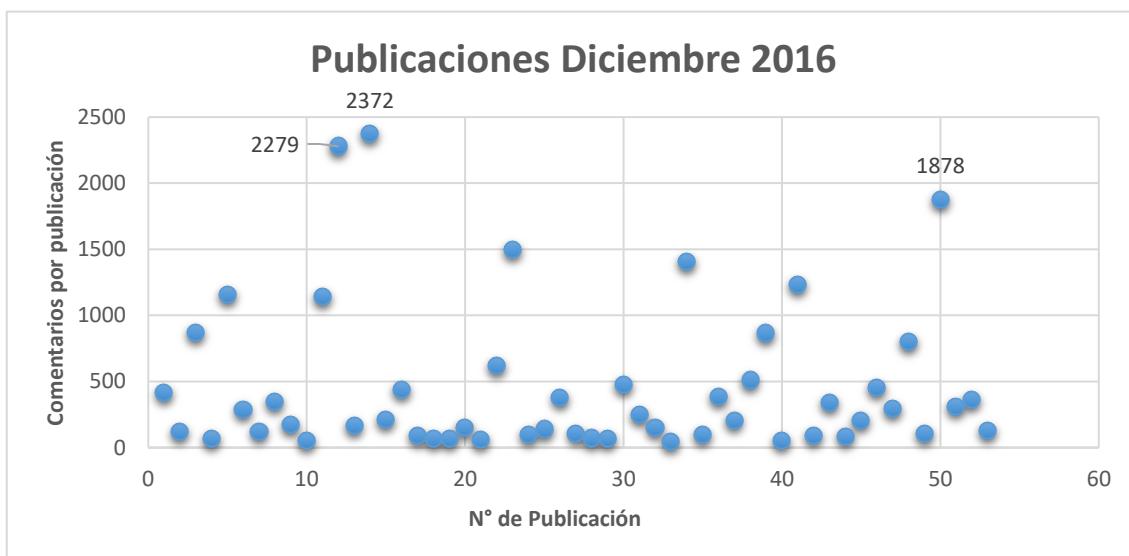
Fuente: Elaboración Propia

Figura 11: Publicaciones Octubre 2016



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 12: Publicaciones Diciembre 2016



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 13: Publicaciones Octubre 2017



Fuente: Elaboración Propia

El siguiente paso de esta primera etapa corresponde a decidir la duración de la fase de recolección de datos, en este caso la fecha de corte fue la fecha en la que se analizaron los comentarios (Turpo, 2008). Continuando con la filtración del grupo de comentarios a analizar se hizo un segundo filtro a todos los comentarios de cada publicación a analizar, para ello se descartaron comentarios que solo tengan como contenido “jajaja”, “emojies” o “stickers”, o “etiquetas a otros usuarios”. Finalmente, quedaron solo comentarios con texto en cada publicación a analizar, lo cual dio paso a la segunda fase del método: “Interpretación Humana”. Según Turpo (2008), la segunda fase procede después de la recolección de datos y la filtración; por ello la interpretación aquí será la pieza clave. Para lograr esto, se hizo una lectura a todos los comentarios y así poder determinar el análisis sentimental. Según Carrillo de Albornoz (2011), el análisis sentimental hace referencia al análisis, identificación y clasificación de todo tipo de contenido emocional, dentro de este análisis de está considerando la clasificación por polaridad en las que se encuentran tres opciones: Positivo, negativo y neutro. Se consideró un comentario como positivo si es que refleja que el seguidor entendió el mensaje de la publicación y comenta más sobre este o solicita más información, se considera neutro si es que el comentario hace referencia a otros temas y negativo, para aquellos comentarios que se quejan o hacen denuncias de la institución pública. Así mismo, se realizó la clasificación por subjetividad, ya que se ha identificado la manera de expresar el comentario (Carrillo de Albornoz, 2011), en este caso se han desarrollado subcategorías correspondientes para cada clasificación, las cuales fueron seleccionadas de acuerdo a la revisión de comentarios, estos comentarios se agruparon según patrones en común.

La siguiente acción de este método fue analizar las categorías de los comentarios y las cantidades de comentarios por cada categoría, para llegar así redactar conclusiones.

5.2. Procedimiento de recolección de datos y registro de datos

La siguiente etapa que se desarrolló fue la recolección de datos. En esta fase se elaboraron guías de entrevistas para recoger información de los miembros del Equipo de Redes de la PNP y de los dos Community Managers que ha tenido la PNP, esto con la finalidad de conocer y poder describir el trabajo que se ha venido realizando en el *fan page* y la estrategia de comunicación digital que se viene aplicando, así como también conocer los factores críticos en el diseño de esta estrategia. Luego de ello se realizó la observación etnográfica virtual (netnografía), a través del análisis de comentarios y de publicaciones, lo cual nos ayudará a conocer el impacto que ha generado esta estrategia en la ciudadanía y ver qué tan eficiente resulta. Además de ello, se realizaron entrevistas a profundidad con otros Community Managers tanto de instituciones públicas como privadas, con el fin de conocer otros puntos de vista acerca de la estrategia aplicada, ver los puntos de mejora y qué tan eficiente resulta la estrategia que está aplicando la Policía Nacional del Perú en la gestión de su imagen institucional.

La recolección de datos se llevó a cabo de la siguiente manera:

Se realizaron entrevistas a profesores conocedores de los temas tratados, esto con la finalidad de tener en claro los conceptos y poder determinar las herramientas más adecuadas para lograr el objetivo.

- En una primera etapa exploratoria se realizó una entrevista no estructurada a Jorge Martinez, profesor del Departamento de Gestión de la PUCP, con amplia experiencia docente en cursos de Planeamiento Estratégico y de Marketing, esta entrevista se llevó a cabo el 31 de mayo del 2017.
- Las entrevistas realizadas al equipo de Redes Sociales de la Policía Nacional del Perú, al ex Community Manager, Giancarlo Diaz, quien actualmente es policía retirado; y al actual Community Manager, Luis Pineda, quien es sub-oficial de segunda se llevaron a cabo los días 28 de setiembre del 2017, 22 de noviembre del 2017 y 10 de noviembre del 2017. El propósito de estas entrevistas fue conocer la gestión que realizan en su *fan page* para poder describir la evolución del mismo y además conocer la estrategia que han estado utilizando desde el 2015, lo cual ayuda a responder a uno de nuestros objetivos.
- Las entrevistas realizadas a los especialistas como Marissa Pozo, especialista en estrategia de comunicación digital y Marketing y a Juan Carlos Ruiz, especialista en

temas de imagen, se llevaron a cabo los días 18 de noviembre del 2017 y 6 de julio del 2017, esto con la finalidad de tener en claro los conceptos que se han estructurado en la investigación y poder así reconocer los factores críticos en el diseño y ejecución de la estrategia.

- La entrevista realizada al asesor de la Policía Nacional del Perú, especialista en el tema de la estrategia de comunicación digital se realizó el día 8 de noviembre. La finalidad de esta entrevista es conocer el diseño y ejecución de la estrategia por lo que es pertinente para poder responder nuestro segundo objetivo.
- La netnografía se llevó a cabo en todo el mes de setiembre y octubre, en la cual se centró específicamente en analizar el contenido de las publicaciones y rescatar las diversas opiniones que tiene el usuario, para luego clasificarlas en positivas, negativas o neutras y luego categorizarlas según intereses en común, de esta podremos conocer cuál es la respuesta que está teniendo el usuario ante la estrategia aplicada por la PNP en el *fan page*, con lo cual conoceremos si se está logrando los objetivos que han establecido para la gestión de su imagen institucional.

6. Análisis e interpretación de datos

Finalmente, para la fase de análisis de datos, se realizaron las transcripciones y codificaciones de las entrevistas. Además, se realizó la clasificación de los comentarios, los cuales fueron divididos en Positivos, Negativos y Neutros, así también dentro de esta clasificación se categorizó estos comentarios según el tipo de respuesta que realizaban, todo esto con la finalidad de evaluar de manera profunda el nivel de respuesta de las publicaciones y ver el resultado del implementación de la estrategia aplicada.

7. Validez y confiabilidad

La validez de esta investigación radica en los participantes de las entrevistas semi-estructuradas y a profundidad, quienes fueron principalmente especialistas en el tema y miembros del equipo de Redes Sociales de la Policía Nacional del Perú, tenían conocimiento de la investigación y del motivo por el cual eran entrevistados. Cada uno de ellos firmó el consentimiento informado para poder emplear la información que nos proveyeron en la entrevista, la cual sería de utilidad en el desarrollo de nuestra investigación.

Toda la información que se obtuvo durante el proceso de recolección de datos será utilizada para fines de esta investigación, acorde la aceptación de cláusulas en el consentimiento informado; solo bajo este documento se podrá hacer pública esta información ya que existe información sensible que el Equipo de Redes Sociales de PNP nos brindó y que solo ellos manejan internamente. Todos los participantes estuvieron de acuerdo en ello y se les recalcó que será usada

netamente con fines académicos.

Por otro lado, respecto a la confiabilidad de esta investigación se adjuntará al trabajo una secuencia de transcripciones acompañadas del conocimiento informado firmado por el entrevistado. Así mismo, se cuenta con registros de audio donde se puede corroborar la veracidad de la información recopilada. Para completar la revisión de la información recopilada, se realizaron entrevistas a miembros involucrados en el estudio de caso para completar los resultados obtenidos, así como también a expertos en el tema, teniendo así mayor certeza de la recopilación de datos y de su análisis.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se detalla el análisis cualitativo de la información que se logró recolectar a lo largo de esta investigación. Como se mencionó en un inicio, el propósito de esta investigación es evaluar la gestión del *fan page* de la Policía Nacional del Perú en relación a la estrategia de comunicación digital durante el periodo 2015-2017.

La metodología empleada para el análisis responde a las herramientas de investigación mencionadas en el capítulo anterior, las cuales son las entrevistas a profundidad y la netnografía. Todo ello con la finalidad de responder a nuestros objetivos planteados en esta investigación.

La estructura del análisis se subdivide en tres partes. En primer lugar, se detallará de manera histórica cómo se inicia la estrategia aplicada en el *fan page* de la PNP. Luego se detallarán los factores críticos en el diseño y ejecución de una estrategia de comunicación digital. Finalmente, se detallará los resultados del estudio netnográfico realizado a las tres publicaciones más relevantes (con mayor nivel de interacción) de los periodos seleccionados durante el 2015-2017.

1. Estrategia de comunicación digital de la PNP

En el presente apartado se detallará históricamente la formulación y el desarrollo de la estrategia de comunicación digital de la Policía Nacional del Perú. Posteriormente se analizará qué estrategia de uso diferencial está siendo desarrollada por la PNP.

1.1.Desarrollo histórico de la estrategia de comunicación digital de la PNP

A continuación, se describirá, de manera histórica, el desarrollo de la estrategia de comunicación digital aplicada en el Fan-Page de la PNP desde su inicio en el 2015 hasta la actualidad, 2017. Sin embargo; también se detallarán hitos importantes que fueron fundamentales para la creación, ejecución y desarrollo de la misma. Toda la información que se detallará se obtuvo a partir de entrevistas al Community Manager que inició las estrategias en plataformas virtuales, Giancarlo Díaz; al actual Community Manager de la institución, Luis Pineda; y, en conjunto, al equipo de redes sociales de la PNP.

Figura 14: Línea de tiempo



Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar, en el año 2012 la Policía Nacional del Perú aparece en redes sociales, específicamente con la cuenta de Facebook. Sin embargo, pese a que se creó la cuenta en el 2012, esta no se dedicaba a una continua actividad. Giancarlo Díaz, ex Community Manager de la PNP, manifiesta que en ese período inicial solo se publicaban noticias internas de la institución con un estilo formal, lo cual resultaba poco atractivo para el resto de ciudadanos, y es por ello que no contaban con muchos seguidores (G. Díaz, comunicación personal, Noviembre

22, 2017). Es evidente que en este período la importancia hacia esta plataforma digital era mínima, y su uso era básicamente para fines internos.

Por otro lado, cabe resaltar que es Giancarlo Díaz quien tuvo la iniciativa, en el año 2013, de crear el personaje del “Policía chévere” en Twitter con el objetivo de brindar información a la ciudadanía. En su labor como institución pública, era necesario otorgar a los ciudadanos información a través de medios más accesibles. Manifiesta que aquellas consultas que cualquier persona podía tener, él las podía llevar a Twitter para que de esta manera no solo una persona esté informada, sino poder llegar a todo aquel que tenga acceso a internet e incluso si existían dudas o preguntas, podían ser respondidas por un policía real (G. Díaz, comunicación personal, Noviembre 22, 2017).

Esta iniciativa fue debido a que Giancarlo Díaz percibe la desigualdad entre la formación que recibían como miembros de la institución y lo que realmente sucedía en el día a día. El hecho de no estar en la calle desde un inicio no le permitía ver qué estaban pasando los otros policías o que decía la gente en la calle y es en la calle cuando se da cuenta de cuál es el verdadero contacto que existía en ese momento entre la policía y la gente y la discordancia con el concepto que le vendían en la escuela (G. Díaz, comunicación personal, Noviembre 22, 2017).

Una vez identificada la identidad del “Policía Chévere”, se dio una primera propuesta en donde se recogerían todas las acciones realizadas con respecto al “Policía Chévere” para institucionalizarlas, ya que esta estrategia que se dio sin planificarse, ha tenido grandes resultados; sin embargo, esta solicitud es denegada ya que “La gente que estaba al costado del Director de Comunicaciones decía ‘No, la policía no es un payaso’” (G. Díaz, comunicación personal, Noviembre 22, 2017).

A pesar de ello, el *fan page* de la PNP empezaba a tener un poco de movimiento, es decir, se realizaban publicaciones y estas tenían acogida por algunos usuarios. Estas publicaciones eran referidas netamente institucionales por lo que quienes interactuaban con este tipo de contenido eran solo miembros o familiares cercanos de integrantes de la PNP.

Finalmente, a inicios del año 2015, tras el cambio de Director, se aprueba la propuesta de Giancarlo Díaz y se crea el Departamento de Redes Sociales de la PNP; sin embargo, el resto de la institución no mostraba mucho interés en estas nuevas actividades que realizaría la institución. Es por ello que el único responsable, finalmente, era Giancarlo Díaz. Según lo comentado por el ex Community Manager, para conformar el Equipo de Redes Sociales llegaron 20 policías, a quienes entrevistó para conocer cuál era el nivel de humor que tenían, que tanto sabían de la actualidad, que otras habilidades tenían, exámenes de ortografía, finalmente solo quedaron 6

personas y es así como nace el Departamento de Redes Sociales de la Policía Nacional del Perú” (G. Díaz, comunicación personal, Noviembre 22, 2017).

Para finales del año 2015 se considera un hito importante para la Policía Nacional del Perú, ya que se da el “Empoderamiento del Departamento de Redes Sociales” llamado así por el ex Community Manager Giancarlo Díaz, quien manifiesta que desde este momento se cambiaron las acciones realizadas en el *fan page*. Este empoderamiento se da a raíz del comentario viral realizado por la PNP en respuesta al evento “Noche de piques ilegales en Canta Callao”, el cual expresaba lo siguiente: “Ahí nos vemos, no se olviden de llevar sus frazadas por si tienen que pasar la noche en el calabozo”. Giancarlo Díaz manifiesta que esta acción fue un movimiento arriesgado ya que se hizo sin una autorización previa (G. Díaz, comunicación personal, Noviembre 22, 2017).

Sin embargo, fue esta acción la que permitió que haya un giro en la “estrategia” que tenía la PNP hasta ese momento, en la que solo publicaban la noticia del día de la institución la cual resultaba poco atractiva para los potenciales seguidores. Además, debido a que esta acción se volvió viral, los medios de comunicación se manifestaron de manera positiva afirmando que esto era lo que debió hacer desde siempre la Policía Nacional del Perú como institución en redes sociales, por lo que el Director del Departamento de Comunicación e Imagen de la PNP felicitó este hecho y desde ese momento se dieron cuenta que el equipo por sí mismo era capaz de dirigir y tomar decisiones de lo que se debía difundir. A partir de ello, “los jefes comprendieron que debían ocuparse de otras labores en lugar de estar supervisando lo que realizaba el Equipo de Redes Sociales” (G. Díaz, comunicación personal, Noviembre 22, 2017).

Cabe resaltar que el empoderamiento del equipo es considerado un hito importante ya que “este equipo de policías carga sobre sus hombros la imagen institucional de la PNP, y no hay otras personas capacitadas en estos temas para supervisarlos y corregir lo que están haciendo” (G. Díaz, comunicación personal, Noviembre 22, 2017).

Debido a que ya se habían iniciado los virales, cada comentario que realizaba la Policía Nacional del Perú causaba conmoción en el público, pues como se mencionó anteriormente, “cada movimiento era viral, cualquier cosa que hacía la policía en el *fan page* era disruptivo porque nadie está esperando nada de la policía, lo único que se espera de la policía es que cause más decepciones” (G. Díaz, comunicación personal, Noviembre 22, 2017).

Como se ha visto anteriormente, previo a que ocurra el primer viral, la Policía solo se dedicaba a compartir noticias institucionales sin formular un contenido adecuado ni estratégico para la gestión de su imagen institucional.

En este aspecto cabe resaltar que la PNP, sin contar con un plan de marketing ni de comunicación integrado, incursionó en redes sociales y en la comunicación digital. Según la revisión de documentos institucionales, no se ha encontrado un plan general de marketing que esté alineado al plan estratégico institucional. Como se detalló en el Capítulo 2: Marco contextual, la PNP tiene identificada, como parte de su plan estratégico institucional, una misión, visión, ha realizado un análisis interno y externo y, a partir de ello, tienen planteados objetivos estratégicos. Así mismo, considerando a la PNP como una marca, y siendo la DIRCIMA una división de la organización, esta debería establecer un plan de marketing general en el que también se identifique una misión y visión de marketing, y a partir de un análisis interno y externo, establecer objetivos de marketing para esta división, y así, finalmente, generar estrategias que logren resolver dichos objetivos. Como se mencionó en el Capítulo 3: Marco Teórico, el plan general de marketing se divide en dos: plan estratégico y plan táctico. Por un lado, en el plan estratégico se establece el mercado meta y la propuesta de valor (Kotler & Keller, 2012). Si bien no se ha encontrado un plan estratégico de marketing dentro de la división, a través de los documentos revisados y las entrevistas realizadas al equipo del Departamento de redes sociales, se logra identificar que la segmentación estaría dada por hombres y mujeres habitantes del territorio peruano, quienes se encuentran alineados a las tendencias tecnológicas y, además, tienen acceso a ellas; sin embargo, es necesario que se tome en cuenta las variables psicográficas, demográficas, geográficas y conductuales al realizar la segmentación, poniendo énfasis en la variable conductual tanto para la identificación del mercado meta como para direccionar los contenidos, interacción y gestión de resultados (Kotler & Keller, 2012). Como se detallará más adelante, el segmento con mayor oportunidad al que se dirige el departamento de redes son los jóvenes a partir de 15 años dado que son quienes se encuentran más activos en redes sociales. Por lo que la PNP se encarga de ofrecerles una oferta diferenciada a través de contenido ameno buscando su posicionamiento como marca y a la vez estableciendo un vínculo con el ciudadano.

En cuanto a la propuesta de valor, como se mencionó en el Capítulo 3: Marco Teórico, primero se tendrá una propuesta de valor intangible que se materializará a través de una oferta, la cual es la combinación de servicios, productos e información. Es indispensable que esta incorpore beneficios para satisfacer al consumidor. El consumidor elegirá la oferta que le entregue más valor, el cual es la suma de costos tangibles, intangibles y beneficios. A partir de ello, las percepciones de valor aumentarán con la calidad del servicio, si la oferta es igual a las expectativas, el cliente estará satisfecho (Kotler & Keller, 2012). A partir de ello, se logró identificar que la propuesta de valor en medios digitales que ofrece el Departamento de Redes Sociales de la PNP es educar e informar al ciudadano a través de contenidos interactivos con

lenguaje accesible al ciudadano.

Por otro lado, en cuanto al plan táctico, este debe desarrollar acciones para llegar al mercado meta, las cuales se realizan a través de las 4P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción. En el caso de la PNP, no se tiene establecido un plan táctico de marketing, pero si pueden identificar 2P's: Producto y promoción. Como se mencionó anteriormente en el Capítulo 3: Marco Teórico, el producto es lo que se ofrece para satisfacer la necesidad del cliente (Kotler & Keller, 2012). Para el caso de la PNP, el producto que ofrece es la seguridad.

La promoción se realiza para informar y persuadir acerca del producto, para ello se debe definir el estilo y tono del mensaje, el cual debe ser claro y debe contar con imágenes consistentes y fáciles de recordar; a su vez, debe describir la identidad de la institución (Kotler & Lee, 2007). Para transmitir el mensaje se debe escoger el canal de comunicación adecuado dentro de la mezcla de comunicación integrada de marketing, en la cual se encuentra: la publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y marketing directo (Kotler & Armstrong, 2012). Cabe resaltar que existe una multiplicidad de canales para transmitir su imagen, para ello se debe identificar los puntos de contacto adecuados que permitan el contacto entre la organización y clientes (Edelman, 2010). En el caso de la PNP, esta se ha centrado en el marketing directo, incorporando a sus canales de comunicación las plataformas digitales.

Durante las entrevistas realizadas, notamos que en el 2015 se puso mayor énfasis al uso de plataformas digitales; dando inicio a una estrategia de comunicación digital. Si bien han desarrollado una estrategia de comunicación digital, esta no se encuentra alineada a un plan general de marketing, que responda a su plan estratégico institucional.

Según Criado y Rojas (2013), el diseño de una estrategia de comunicación con presencia en redes sociales debe cumplir con 7 pasos, los cuales son:

- Objetivos del proyecto
- Público objetivo
- Elección del medio social
- Estilo
- Definir equipo y recursos
- Planificación
- Promoción

En el caso del *fan page* de la Policía Nacional del Perú, si cuenta con objetivos del proyecto ya que el objetivo general que tienen a través de redes sociales es: “Participar en cuanto a la prevención, educando a la gente y cultivando una cultura de seguridad que los haga a ellos

más conscientes de los peligros que están rodeados” (G. Díaz, comunicación personal, Noviembre 22, 2017). Asimismo, los miembros actuales del Departamento de redes sociales afirman que el principal objetivo de sus actividades en redes sociales tiene la finalidad de “educar al joven de hoy para no sancionar al adulto del mañana” (L Pineda, comunicación personal, Diciembre 14, 2017). Sin embargo, no tienen objetivos específicos para cumplir con el objetivo principal, por lo que se puede apreciar que aún falta definir y mejorar esta parte para tener una visión más clara de cómo realizar su estrategia que pueda cumplir con el objetivo deseado. En esta parte es importante resaltar que dichos objetivos forman parte de la gestión de su imagen institucional, además una estrategia orientada a la interacción en medios sociales contribuye a la mejora de la reputación de la imagen, en este caso al mostrar otra faceta de la PNP, la cual es más dinámica e interactiva con el público, a la larga genera que exista una renovación de la imagen de la institución (Criado & Rojas, 2013).

Además, Giancarlo Díaz manifiesta que el Comando Institucional no comprendía que en este caso no había un público objetivo específico al que debía dirigirse, se les tuvo que hacer entender que el público objetivo eran todos los peruanos, ya que la Policía Nacional del Perú es una institución Pública y el servicio que ofrece va a dirigido a todos los peruanos y, en general, a todos los habitantes del país. Sin embargo, cabe resaltar que para poder cumplir con el objetivo en el fan-page, el equipo de redes sociales de la PNP identificó que el segmento con mayor oportunidad son los jóvenes entre 15 y 25 años son los que tienen mayor participación en redes sociales. Entonces, pese a que el mensaje debe ir dirigido a todos los peruanos, se debe tener en cuenta que en el caso de redes sociales, los jóvenes son los que se encuentran más activos y generan mayor interacción. Es por ello que el departamento de redes sociales de la PNP afirma que son ellos quienes finalmente difundirán su contenido (J. Conde, comunicación personal, Setiembre 28, 2017).

Así también, como ya se ha venido mencionando en líneas anteriores, esta estrategia de comunicación se lleva a cabo en las redes sociales por lo que este es el medio de comunicación por el que se están transmitiendo sus mensajes. La elección del medio social está alineada, según el equipo de redes sociales, al mensaje que desean transmitir. Por ejemplo, para el caso de Facebook, utilizan distintos mensajes, dibujos, memes y videos no tan grandes; en Instagram, se puede apreciar más la parte humana de la policía y por Twitter, difunden todo el día, minuto a minuto, porque la policía no solo es Lima sino es a nivel nacional y sobre todo porque en cualquier otro lugar puede estar ocurriendo una emergencia o un asalto, lo cual difundimos por Twitter (J. Conde, comunicación personal, Setiembre 28, 2017).

Como se sabe, para la investigación el medio social analizado es *fan page* de la PNP y

para que la estrategia de comunicación sea dirigida adecuadamente, se debe tener en cuenta el estilo que el mensaje tendrá, considerando en primer lugar el público al cual se dirige. El estilo del mensaje empleado en el *fan page* está basado en construir elementos gráficos audiovisuales que son parte de la cultura de los jóvenes y que además tengan un mensaje bastante claro y transparente. Según Criado y Rojas (2013), se deberían evitar formalismos y el lenguaje técnico o administrativo; más bien se debe utilizar un lenguaje sencillo [...]; usar, si es posible, el sentido del humor. En este caso, partiendo de que el público potencial a compartir el contenido serían los jóvenes entre 15 a 25 años, el lenguaje y los gráficos con los que se dirigen son propios de la nueva generación de dichos jóvenes por lo cual el estilo empleado en los mensajes resulta amigable. Asimismo, se manejan mensajes claros y transparentes para que cualquier persona pueda entenderlos. Cabe resaltar la importancia que Giancarlo Díaz le otorga importancia al cambio y empoderamiento generacional que se dio a partir de la formalización del departamento de redes sociales, ya que al comportarse digitalmente bajo parámetros similares al que tiene un joven, se logró captar la atención de este público joven y finalmente retenerlos como seguidores. El manifiesta que esas diferencias o mensajes que hacían para los jóvenes eran parte de su cultura, por lo que les resultaba más amigable la publicación. Además, destaca que el hecho de extraer lo que hacía el policía chévere y hacerlo institucional, estaba creando una nueva imagen de la policía, la cual resultaba disruptiva y que finalmente a la gente le agradaba mucho (G. Díaz, comunicación personal, Noviembre 22, 2017).

Adicionalmente, es relevante resaltar que como parte del estilo que se determinará para la estrategia de comunicación, los contenidos deben basarse en puntos importantes que, según Rodríguez (2011), el Community Manager debe gestionar, estos puntos son: libertad, velocidad, interactividad y viralidad. En lo que respecta a la *libertad*, los usuarios tenían total acceso a realizar todos los comentarios que deseen, ya sean positivos o negativos, en todas las publicaciones realizadas; en cuanto a la *velocidad*, el equipo de redes sociales cumplía con esta especificación al mantener informado al público de manera continua y actualizada; con respecto a la *interactividad*, al reflejar una imagen jovial y amigable, los seguidores establecieron una relación más cercana con el *fan page* de la PNP; y, para el tema de la *viralidad*, esto se daba en función de la publicación realizada, la tendencia del momento y el alcance logrado.

Asimismo, Giancarlo Díaz menciona que se deben conocer los límites al publicar el contenido de manera que no se pierda la esencia del mensaje de fondo que se desea transmitir, es por ello que para determinar el estilo del *fan page* de la PNP se tomaron dos modelos que pertenecían a los *fan page* de policías más reconocidos; es decir, con mayor alcance. Se tomó como primer modelo al *fan page* de la policía de Colombia, la cual la describe como “impecable”

ya que considera que es bastante centrada en lo que respecta a la comunicación de sus mensajes; y, por otro lado, seguía el modelo del *fan page* de la policía de España, la cual es descrita como graciosa y divertida que es finalmente lo que es más atractivo para el público. Desde un inicio se hizo una combinación entre ambos estilos de los *fan page* de policías más reconocidas en donde resulte que el *fan page* de la PNP tenga un estilo ameno y cercano al ciudadano, sin dejar de tener como objetivo comunicar los mensajes informativos y de prevención para los seguidores (G. Díaz, comunicación personal, Noviembre 22, 2017).

Para el cumplimiento de todo lo planteado anteriormente, existe una selección adecuada de personas que se hacen cargo de las redes sociales de la Policía Nacional del Perú. En este caso se estaría cumpliendo con el paso de la definición de equipo, ya que el Equipo de redes sociales está conformado por policías designados, quienes a su vez cumplen diferentes roles que aportan en la transmisión adecuada del contenido. El equipo de Redes está compuesto por Mateo Ratto, quien es el Jefe del departamento de Relaciones Publicas y tiene el cargo de Capitán; Hector Petit, es el director de la DIRCIMA y es Coronel; Jesús Conde Galvez es Social Media Manager, quien a su vez es Alférez de la PNP; Luis Pineda Rodríguez es el Community Manager y Sub-Oficial de segunda; Andrea Alpaca Chavez es la que brinda atención a la ciudadanía mediante la respuesta a los mensajes de Facebook (inbox) y es Sub-Oficial de tercera; David Grande Causso, se encarga del monitoreo de Facebook y Twitter y es Técnico de tercera; y Luis Zegarra Herboso, es el encargado de la edición de contenido audiovisual y su cargo es Sub-Oficial de tercera.

En lo que respecta a la Planificación de contenido, el equipo de redes sociales trabaja una parrilla de contenidos en donde se establecen los temas más importantes a tocar en sus próximas publicaciones, generalmente estas se hacen para todo un mes, se realiza una lluvia de ideas y, según lo seleccionado, se trabaja en el diseño gráfico del meme o en realizar las gestiones correspondientes para la participación de todo el equipo, en el caso se requiera realizar videos. Asimismo, mencionan que en Facebook, al trabajar en base a tendencias, Facebook también manejan una parrilla de conceptos, donde se preparan para algún tipo de eventualidad que pueda suceder, ya que las tendencias pueden salir en cualquier momento y lo que hacemos es asociarlas, ya sea al código penal, a temas de seguridad, a temas preventivos, o a cualquier tema vinculante a seguridad (L. Pineda, comunicación personal, Diciembre 14, 2017).

Por último, respecto a la promoción de la presencia de la Policía Nacional del Perú en redes sociales como Facebook, no se especifica cómo se realiza o si realmente se da. Se asume que este paso es omitido debido a que esta institución no tiene fines comerciales por lo que la decisión de mantener el contacto con el *fan page* está sujeta a la elección propia del potencial seguidor.

1.2. Estrategias de uso diferencial de la PNP

Por otro lado, respecto a las estrategias de uso diferencial mencionadas anteriormente, tenemos tres tipos de estrategias: push, pull y networking (Mergel, 2013 & Mergel & Bretschneider, 2013, citado en Criado & Rojas, 2013). En un primer momento se identifica que el *fan page* de la PNP aplicaba estrategias push, ello referido específicamente a la primera etapa de la formación y la presencia en redes sociales ya que, como se mencionó, solo se publicaba contenido netamente institucional dirigido a personal policial y, en cierta forma, se tenía comunicación unidireccional ya que el propósito del *fan page*, en ese entonces, solo era el de publicar contenido de interés para los propios miembros de la policía y no atendían ninguna solicitud por parte del ciudadano.

Luego del llamado “Empoderamiento del Departamento de Redes Sociales”, que es donde el equipo de redes sociales tenía mayor libertad de trabajar bajo sus propias iniciativas, se considera que se empezó a trabajar con estrategias pull debido a que se logró gradualmente una mayor interacción. Se pasó de tener una comunicación unidireccional a una bidireccional en donde los miembros del equipo de redes sociales eran capaces de atender preguntas y brindar toda la información solicitada por el ciudadano. A su vez, el seguidor del *fan page* fue incrementando su nivel de interacción con el *fan page* debido a que obtenía una respuesta por parte de este. Todo ello tiene un gran beneficio para la institución debido a que al mantener una conversación con el usuario, se están rompiendo las barreras tradicionales asociadas a que las organizaciones públicas no son capaces de tener una buena relación con los ciudadanos. Con eso se demuestra que ya existe una mayor cercanía con el ciudadano, lo cual es importante para una estrategia de medios sociales, y sobre todo en el caso de una institución pública, esta cercanía y nueva forma de comunicarse con la Policía contribuye a que los ciudadanos puedan cambiar esa imagen que percibían anteriormente, por lo que esto también es parte de su gestión de imagen institucional.

No se puede hablar aún de una estrategia networking ya que no es la institución quién busca esta interacción, por el contrario, esta se encuentra a la espera de que, luego de publicado el contenido en el *fan page*, el seguidor sea quien inicie la interacción y así se pueda responder a la misma y así se genere una relación entre la organización y el *fan page*.

La estrategia usada en la actualidad se encuentra en una etapa formativa; sin embargo, tiene resultados que reforzarán su proceso de crecimiento. Así mismo, Minguez (2000) afirma que la formación de la imagen es un proceso largo y complejo debido a que es el resultado de una abstracción en donde se simplifica a la organización a un conjunto de atributos que, complementados, resultan ser representativos; sin embargo, dichos atributos se encuentran sujetos

a cambios, lo que les permite evolucionar a lo largo del tiempo. A partir de ello, se puede afirmar que a la estrategia pull aplicada en la actualidad está contribuyendo a este largo proceso de formación de una imagen positiva de la Policía Nacional del Perú, la cual busca ser identificada como una entidad amigable y que se preocupa por el bienestar de la ciudadanía.

2. Diseño y ejecución de una estrategia de comunicación digital

En lo que respecta al diseño y ejecución de una estrategia de comunicación digital se debe considerar algunos factores críticos o indispensables para el cumplimiento de los objetivos de la misma. Para ello, para el siguiente apartado se realizó una saturación de información por medio de entrevistas a profundidad a Community Managers para lograr identificar cuáles son estos puntos indispensables para formar las bases de una adecuada estrategia de comunicación digital (Ver ANEXO E).

2.1. Perfil de Community Manager

A continuación, se muestra la información de los entrevistados.

- Del total de entrevistados dos (2) son hombre y tres (3) son mujeres.
- Del total de entrevistados dos (3) trabajan en instituciones públicas y dos (2) en instituciones privadas.

Tabla 5: Perfil del Community Manager

CÓDIGO DEL ENTREVISTADO	SECTOR LABORAL	ORGANIZACIÓN	CARGO
LP	PÚBLICO	Policía Nacional del Perú	Community Manager
BR	PÚBLICO	Ministerio del Interior	Coordinadora de redes sociales
FA	PÚBLICO	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	Senior Community Manager
MR	PRIVADO	Agencia de Marketing Digital Gelattina	Community Manager y Project Manager
JA	PRIVADO	Agencia de Marketing Digital Gelattina	Content Creator y Community Manager

Fuente: Elaboración Propia.

2.2. Factores críticos en el diseño y ejecución de estrategia digital

A continuación, se detallarán los factores críticos en el diseño y ejecución de una estrategia de comunicación digital, la cual se obtuvo a partir de una saturación de información luego de realizar entrevistas a Community Managers (Ver ANEXO H) quienes son expertos en temas relacionados al manejo de redes sociales como estrategia para lograr la comunicación.

- *Análisis actual de la marca:* los cinco (5) entrevistados coincidieron en que este es un

punto importante a considerar para el diseño de una estrategia de comunicación digital en donde se analiza a la organización, su competencia y en qué momento de la comunicación se encuentra; es decir, si ya es conocida por el público objetivo o no. Asimismo, se debe completar con un análisis interno y externo de la red social.

- *Objetivos de la organización:* los cinco (5) entrevistados mencionaron que los objetivos son la base para la formulación de una estrategia de comunicación digital ya que, a partir de ellos, se planteará la estrategia y se definirá para qué se está haciendo la misma. Asimismo, es relevante recalcar la opinión de uno (1) de los entrevistados quien menciona la importancia de diferenciar los objetivos institucionales, los cuales son cuantitativos y a gran escala, de los comunicacionales, que son cualitativos y de percepción.
- *Público objetivo:* los cinco (5) entrevistados afirman que se debe identificar el perfil del público al cual se dirigen y ello se realiza a partir del producto o servicio que se brinda. A partir de ello, se determinará el modo de comunicación del *fan page*. Asimismo, identificar preferencias y qué no les gusta para tomarlo en consideración durante el diseño del contenido. Finalmente, también recomiendan segmentar dicho público identificado, de manera que se logre una comunicación efectiva con todo el público en cuestión.
- *Diferenciar medios sociales:* los cinco (5) entrevistados mencionaron que se debe considerar qué medio social es el adecuado para transmitir el mensaje deseado. Así como también se debe tener en cuenta el perfil de la marca de manera que este se compare con el perfil de la red social y la del público objetivo.
- *Análisis de tendencias:* los cinco (5) entrevistados manifestaron que identificar las tendencias más populares en el momento de programar el contenido será indispensable para que este sea atractivo ante el seguidor y, por ende, el contenido sea exitoso. Sin embargo, dicha tendencia debe respetar los límites establecidos por la organización en cuanto a formalidad y debe mantener relación con el mensaje que transmitirá. De esta manera generará interacciones y posicionamiento en el seguidor.

2.3. Community Manager y su trabajo en redes sociales

Como se mencionó en el Capítulo 3: Marco Teórico a Rodríguez (2011 citado en Puelles 2014) el Community Manager debe trabajar bajo cuatro puntos estratégicos, el método estratégico POST: *People*, conocer la comunidad a quienes se dirige; *Objectives*, conocer los objetivos que se lograrán a partir de la comunicación bidireccional; *Strategy*, establecer una estrategia de comunicación; y, *Technology*, establecer la tecnología a usar para el logro de estos objetivos. A

partir de las entrevistas realizadas, los cinco (5) entrevistados trabajan bajo estos puntos estratégicos ya que el 100% de la muestra conoce el público objetivo al cual se dirige y conoce el perfil del mismo, asimismo, tienen planteados objetivos los cuales son la base del planteamiento de su estrategia de comunicación digital en redes sociales y, finalmente, hace una diferenciación entre los medios sociales para identificar cuál será la red social por la cual se comunicarán y cuál será el mensaje para cada tipo de red social.

2.4. Codificación y clasificación

La clasificación de los cinco (5) entrevistados se dividió en dos (2) categorías según los fines que tienen las organizaciones en donde trabajan. En primer lugar, tres (3) de los entrevistados trabajan para instituciones del Estado; es decir, para el sector público, lo que se identificará con las siglas “PB”. Por otro lado, dos (2) entrevistados trabajan para empresas; es decir, para organizaciones privadas, lo que se identificará con las siglas “PV”. Esta clasificación se basa en la diferenciación que se realizó en el Capítulo 3: Marco Teórico, en donde se detalla que para las organizaciones privadas se emplea el marketing para atraer e involucrar a los clientes y así generar relaciones redituables (Kotler & Armstrong, 2017), mientras que para las instituciones públicas las actividades de marketing están destinadas a la satisfacción de necesidades de los ciudadanos (Kotler & Lee, 2007).

Tabla 6: Codificación de Community Managers

CLASIFICACIÓN	SIGLA	NÚMERO	CÓDIGO
PB	E	1	LP
PB	E	2	BR
PB	E	3	FA
PV	E	4	MR
PV	E	5	JA

Fuente: Elaboración Propia.

2.5. Elementos en el diseño y ejecución de estrategia en medios sociales

Como se mencionó en el Capítulo 3: Marco Teórico, Criado y Rojas (2013) proponen siete pasos para el diseño de una estrategia en medios digitales: objetivos del proyecto, público objetivo, elección del medio social, estilo, definición de equipo y recursos, planificación y promoción, para el siguiente apartado, se clasificarán los mencionados pasos dentro de las variables “diseño” y “ejecución” de una estrategia y se identificarán los elementos necesarios que componen cada paso, los cuales fueron descritos por los entrevistados. Para ello, se subdividió esta última categoría en opiniones de trabajadores pertenecientes al sector público y los

trabajadores pertenecientes al sector privado mencionados anteriormente.

Tabla 7: Elementos en el diseño y ejecución - Community Managers

VARIABLE	VARIABLE ESPECÍFICA	ELEMENTOS	
		PB	PV
DISEÑO	Objetivos del proyecto	Contenido que desea transmitir. Conocer similitudes con seguidor. Identificar plan a mediano y largo plazo. Cualitativos y de percepción.	Conocer aspectos de organización que se reflejarán en comunidad digital. Formular bases para estrategia. Cuantitativos y redituables.
	Público objetivo	Ubicar público y segmentar. Identificar necesidades. Identificar gustos y disgustos. Generar lazo Organización/Seguidor.	Identificar gustos y disgustos. Identificar posibles consumidores.
	Elección del medio social	Mayor presencia de público objetivo. Contenido a transmitir. Mensaje a transmitir. Elegir perfil de red social que coincida con perfil de marca.	Mayor presencia de público objetivo. Elegir perfil de red social que coincida con perfil de marca.
EJECUCIÓN	Estilo	Establecer perfil de la organización. Mezcla entre lo que quieren comunicar y preferencias de seguidores. Puntos en común para generar enagement.	Punto medio de beneficio de conversación con el seguidor. Puntos en común para generar enagement.
	Definición de equipo y recursos	Variedad de opiniones y aportes. Profesionales especializados. Herramientas de medición exacta de resultados.	Equipo analítico. Recursos datos de clientes. Herramientas de medición exacta de resultados.
	Planificación	Parrilla de contenidos. Mensajes organizacionales. Campañas. Tendencias.	Parrilla de contenidos. Mensajes organizacionales.

VARIABLE	VARIABLE ESPECÍFICA	ELEMENTOS	
		PB	PV
		Propuesta gráfica, audiovisual y textual.	
	Promoción	Orgánica.	Posicionar marca. Atracción por medio de eventos que vinculen a la organización con los seguidores.

Fuente: Elaboración Propia.

La identificación de los factores importantes para la composición de cada paso para el diseño de una estrategia en medios digitales son opiniones recaudadas a través del análisis de las entrevistas mencionadas anteriormente. Dichos factores adquieren relevancia ya que son puntos importantes a considerar en el diseño y ejecución de una estrategia de comunicación en medios digitales; asimismo, se puede observar las similitudes que presentan dichos aspectos trabajados por organizaciones con fines de lucro y organizaciones pertenecientes al sector público. Todo ello evidencia que, a pesar que los fines son diferentes, la estrategia sigue el mismo camino y el cumplimiento adecuado de este conllevará a la obtención de resultados deseados, los cuales deben ser medidos para que con ello se verifique el cumplimiento de los objetivos y la efectividad de las acciones plasmadas en la estrategia que se realiza.

2.6. Factores críticos en el diseño y ejecución de estrategia de comunicación digital del *fan page* de la PNP

Una vez identificados los factores críticos o indispensables para el diseño de una estrategia en medios digitales, se procederá a analizar en qué medida la estrategia planteada por el equipo de redes sociales de la PNP coinciden con dichos requisitos. Es importante resaltar que, cuando nos referimos a factores críticos hablamos de aquellos factores necesarios para el éxito y el logro de objetivos de una estrategia.

Previo al diseño del contenido del *fan page*, el equipo de redes sociales realiza un análisis actual de la marca en el cual, en conjunto, analizan qué hace la organización, a qué se dedica y cuáles son los beneficios de comunicarse digitalmente.

Asimismo, el equipo considera como uno de los primeros pasos para la formulación de la estrategia es plantear los objetivos de la marca, de manera que definan quiénes son y a dónde desean llegar con sus acciones en redes sociales. Del mismo modo, afirman que conocen la diferencia entre los objetivos institucionales y los comunicacionales y mencionan que reconocen la imposibilidad de cumplir objetivos, desde una red social, que la policía debe cumplir con los ciudadanos de manera presencial; sin embargo, apoya por otros medios al cumplimiento de metas

que tienen como organización. Miembros de la organización afirman “nosotros tampoco podemos capturar, detener al delincuente, pero uno de los objetivos es educar a la persona.” (L. Pineda, comunicación personal, Diciembre 14, 2017).

Por otro lado, tienen identificado un público objetivo al cual dirigirán sus acciones, el cual son los jóvenes, es a partir de ello que el equipo modela el contenido y el lenguaje que empleará, ya que busca ser atractivo para este público en específico. Afirman “nosotros buscamos ubicarnos en los jóvenes, ellos son a quienes tenemos que dirigirnos para cambiar su mentalidad y darle la visión de una policía diferente” (L. Pineda, comunicación personal, Diciembre 14, 2017).

Sin embargo, no se está considerando que, al ser una institución pública, su grupo objetivo es toda aquella persona que resida en el país, ya sean peruanos o extranjeros, jóvenes o adultos, sin importar edad o lugar de procedencia. Es por ello que, al no segmentar adecuadamente a todo el público, no se está generando el contenido adecuado para cada segmento de población existente en el país con lo cual generaría interés por todos los ciudadanos, sin importar algún filtro, y se lograría el objetivo de “educa al ciudadano”.

Para la elección del medio social que usaría la PNP para comunicarse, se consideró a la red social en donde había un número mayor de usuarios activos a los que querían dirigirse. Para ello, se identificó el estilo que el mensaje tenía en cada red social, por lo que, para la creación del *fan page*, se comunican de manera amena y divertida por medio de Facebook, a diferencia de los mensajes instantáneos de Twitter y el contenido que muestra el lado humano de la PNP en Instagram. Para ello, miembros de la PNP manifestaron:

“Nosotros determinamos qué tipo de uso le dan los usuarios a cada medio social, Facebook, la gente lo utiliza para divertirse y distraerse. Instagram, lo utilizan para demostrar emociones y plasmar momentos. Como nuestros usuarios son jóvenes, voy a atacar al Facebook de una manera amena y divertida para llegar a ellos” (L. Pineda, comunicación personal, Diciembre 14, 2017).

Finalmente, en lo que respecta al análisis de tendencias, el equipo de redes sociales de la PNP trabaja este punto como indispensable ya que es el principal atractivo para el público en el que más acogida tiene su *fan page*. Sin embargo, no se tiene el control suficiente ya que, en algunas ocasiones, el mensaje que se desea transmitir se pierde ante lo humorístico del contenido, lo que hace que el objetivo de querer informar y educar a la ciudadanía se distorsione y no llegue efectivamente al receptor.

Luego del análisis realizado acerca de los factores críticos se identificó que parte de estos concuerdan con lo mencionado por Gutiérrez (2011) quien afirma que la imagen institucional se

deriva en tres aspectos: análisis del entorno y de su público, importancia de la comunicación institucional y la coordinación entre los medios que se emplean para la difusión de dicha imagen. Estos aspectos determinantes para transmitir adecuadamente la imagen institucional coinciden con los factores indispensables descritos durante este apartado el cual se identificó luego de conocer la experiencia de los Community Manager entrevistados y cómo segmentan su gestión en redes sociales para dar a conocer su mensaje. A partir de ello, se afirma que la adecuada gestión de la imagen institucional conllevará a la correcta recepción del mensaje y de los atributos que se desea demostrar.

Durante este apartado se detallaron los factores críticos en el diseño y ejecución de una estrategia de comunicación en medios digitales; es decir, se describieron cuáles son los puntos indispensables para el desarrollo de una estrategia de comunicación digital. Estos factores críticos fueron detallados a partir de la relevancia que le otorgaron los entrevistados quienes fueron codificados con el fin de mantener su identidad bajo confidencialidad y quienes fueron categorizados según el rubro laboral al que pertenecen.

3. Análisis Netnográfico

En este apartado se desarrollará el análisis netnográfico de los resultados de la implementación de la estrategia de comunicación digital, en función de la respuesta de los seguidores sobre las publicaciones más relevantes y los objetivos comunicacionales durante el periodo 2015-2017; para desarrollar este objetivo, se realizó la netnografía del *fan page* de la Policía Nacional del Perú. La netnografía se traduce como la percepción más convincente para lograr comprender las interacciones e interrelaciones sociales expuestas en Internet, como respuesta a la intermediación tecnológica (Turpo, 2008). Siguiendo esta línea, al realizar la netnografía del *fan page* de la PNP se consideraron las cuatro métricas propuestas por Kaushik (2011 citado en Gonzáles, 2016), para medir la respuesta de los seguidores dentro de un medio social; estas son: tasa de conversación, tasa de amplificación, tasa de aplauso y valor económico. Por otro lado, se hizo un análisis de las publicaciones y comentarios en función de los objetivos comunicacionales del Departamento de Redes Sociales. Todo esto con la finalidad de conocer los resultados de la implementación de la estrategia de comunicación digital.

3.1. Análisis de la respuesta de los seguidores

Para este análisis se tomarán las cuatro métricas mencionadas anteriormente, aplicadas a la red social Facebook. La primera métrica es la tasa de conversación, la cual se calcula a través del número de comentarios o respuestas de la audiencia por una publicación, esta no incorpora respuesta de los administradores de la página. En la tabla 17 se muestra los resultados de los comentarios de las 15 publicaciones analizadas durante el periodo 2015- 2017, las cuales

formaron parte de hitos importantes durante el desarrollo de la estrategia de comunicación digital.

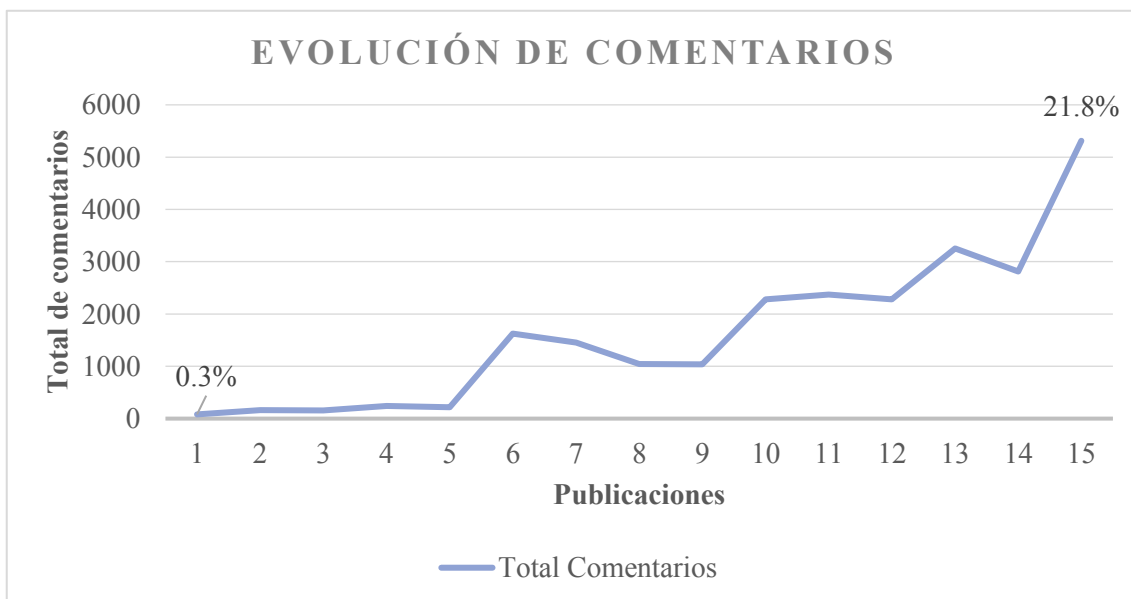
Tabla 8: Total de Comentarios del periodo 2015- 2017.

Periodos	Nº	Tema	Total Comentarios
Oct-15	1	Proceso de admisión PNP	81
	2	Proceso de admisión PNP	163
	3	Proceso de admisión PNP	157
Dic-15	4	Cuida tus pertenencias	240
	5	Piques ilegales	215
	6	Día de los inocentes	1628
Oct-16	7	Denuncia el maltrato infantil	1455
	8	Reto PNP	1045
	9	Presta atención a la calle	1036
Dic-16	10	Día de la PNP	2279
	11	Asiento reservado	2372
	12	Pirotécnicos Año Nuevo	2279
Oct-17	13	Video que alienta a Perú	3253
	14	Censo	2814
	15	Legalización del cannabis	5313

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 16, que se muestra a continuación, se puede apreciar la evolución de comentarios durante el periodo 2015- 2017.

Figura 15: Evolución de comentarios



Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del análisis esta primera dimensión podemos concluir que durante el periodo 2015 al 2017 la tasa de conversación se incrementó en 21.5% llegando a tener en el 2017 un total de 5313 comentarios por una publicación, sin incluir los comentarios propios como respuesta a los demás.

En lo que respecta a la métrica de tasa de amplificación, el cual mide la ratio de viralización de contenidos propios, este sería, en el caso de Facebook, la cantidad de compartidos que tiene una publicación. En la siguiente tabla se muestra a detalle la cantidad de compartidos por publicación.

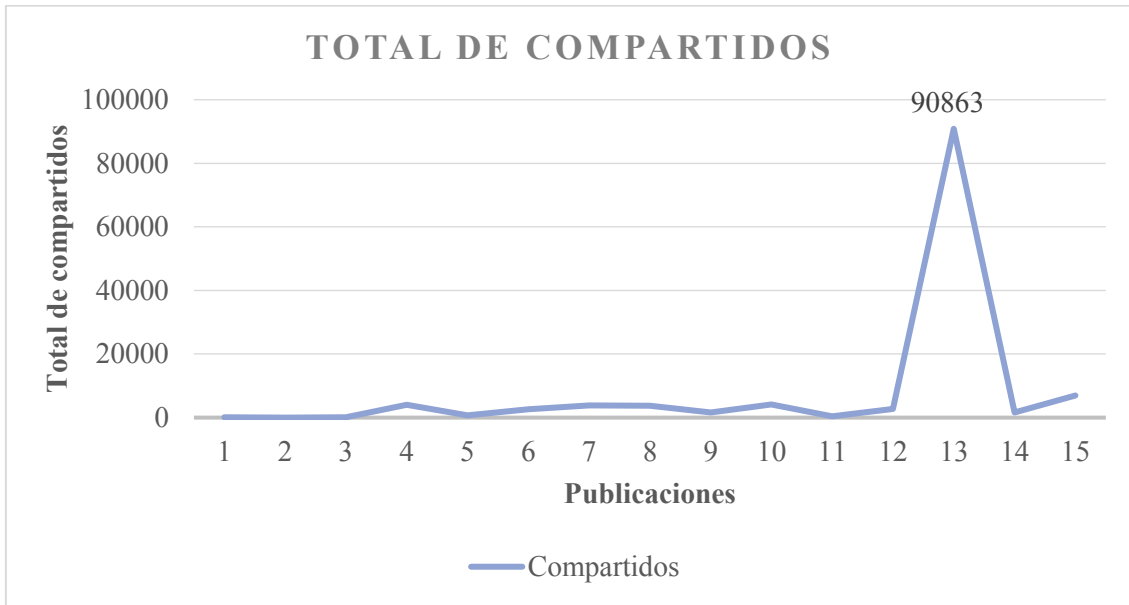
Tabla 9: Total de Compartidos por publicación

Periodos	Nº	Tema	Compartidos
Oct-15	1	Proceso de admisión PNP	159
	2	Proceso de admisión PNP	0
	3	Proceso de admisión PNP	135
Dic-15	4	Cuida tus pertenencias	4059
	5	Piques ilegales	752
	6	Día de los inocentes	2600
Oct-16	7	Denuncia el maltrato infantil	3826
	8	Reto PNP	3734
	9	Presta atención a la calle	1636
Dic-16	10	Día de la PNP	4101
	11	Asiento reservado	403
	12	Pirotécnicos Año Nuevo	2736
Oct-17	13	Video que alienta a Perú	90863
	14	Censo	1605
	15	Legalización del cannabis	6936

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se observa que la cantidad de compartidos durante los primeros meses llegó a ser cero; sin embargo, a la fecha se muestra una evolución favorable, logrando tener en octubre del 2017 un total de 90863 compartidos por publicación. A continuación, se muestra la evolución de compartidos de todas las publicaciones.

Figura 16: Evolución de compartidos



Fuente: Elaboración Propia

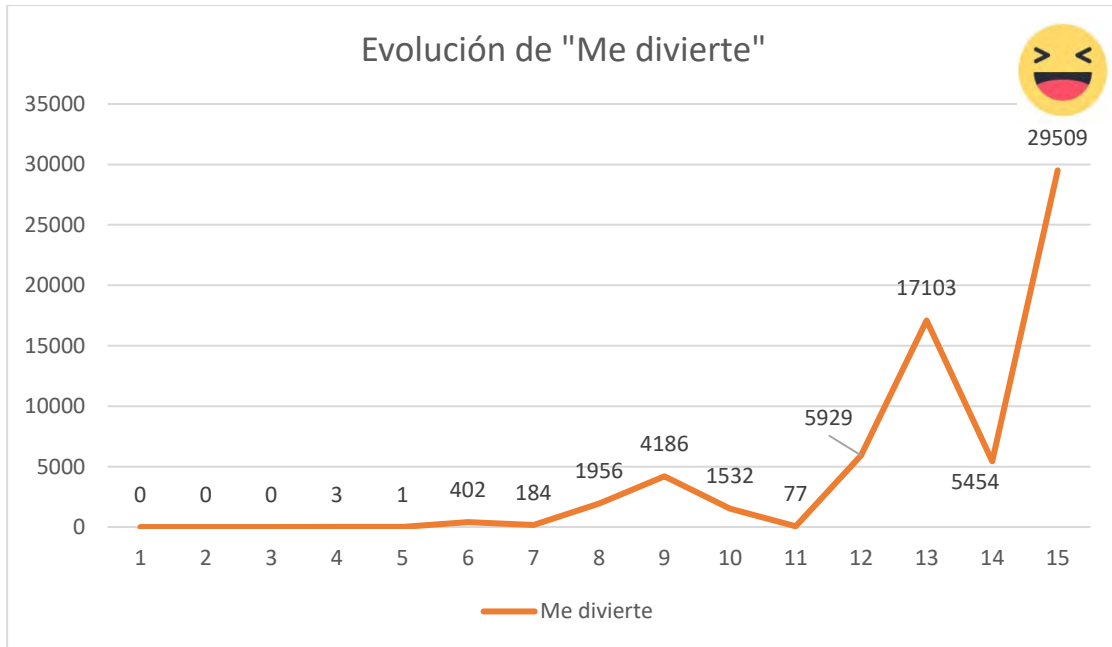
La siguiente dimensión por analizar es la tasa de aplauso que consiste en la cantidad de likes que tiene una publicación. En este punto cabe resaltar que, durante el desarrollo de Facebook, se han ido incorporando reacciones a la plataforma; hoy en día se cuenta con seis tipos de reacciones, estas son: me gusta, me encanta, me divierte, me asombra, me enoja, me entristece. A continuación, se presentarán gráficos de la evolución por cada reacción.

Figura 17: Evolución de likes



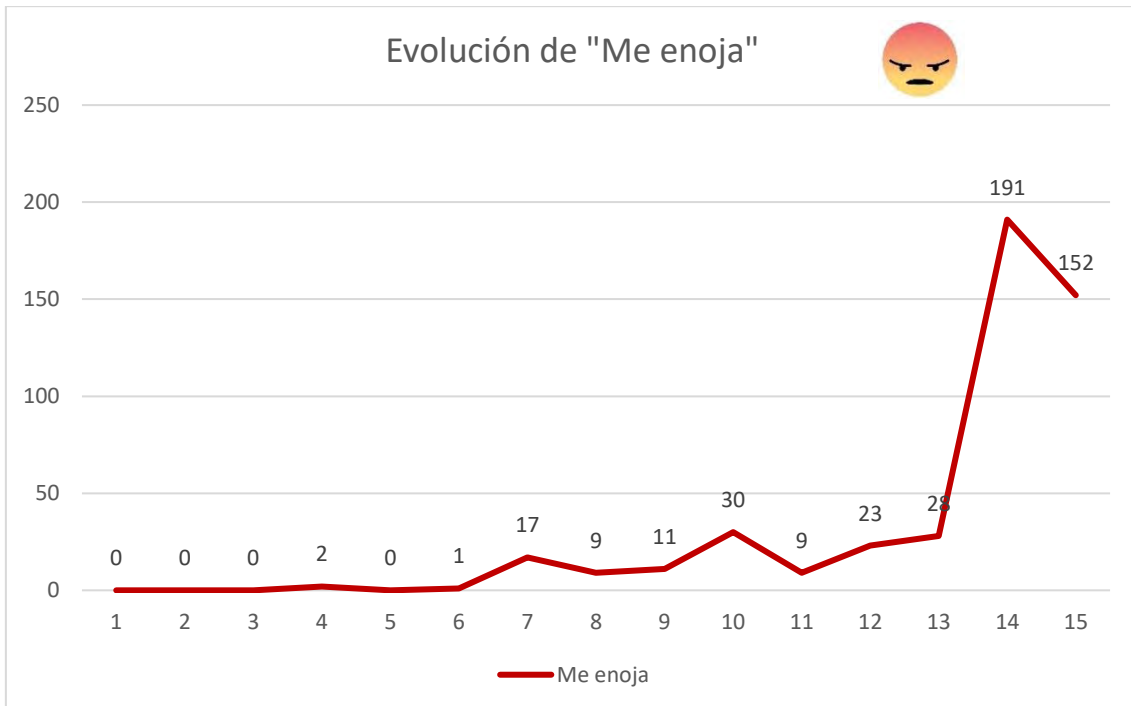
Fuente: Elaboración Propia

Figura 18: Evolución de la reacción “Me divierte”



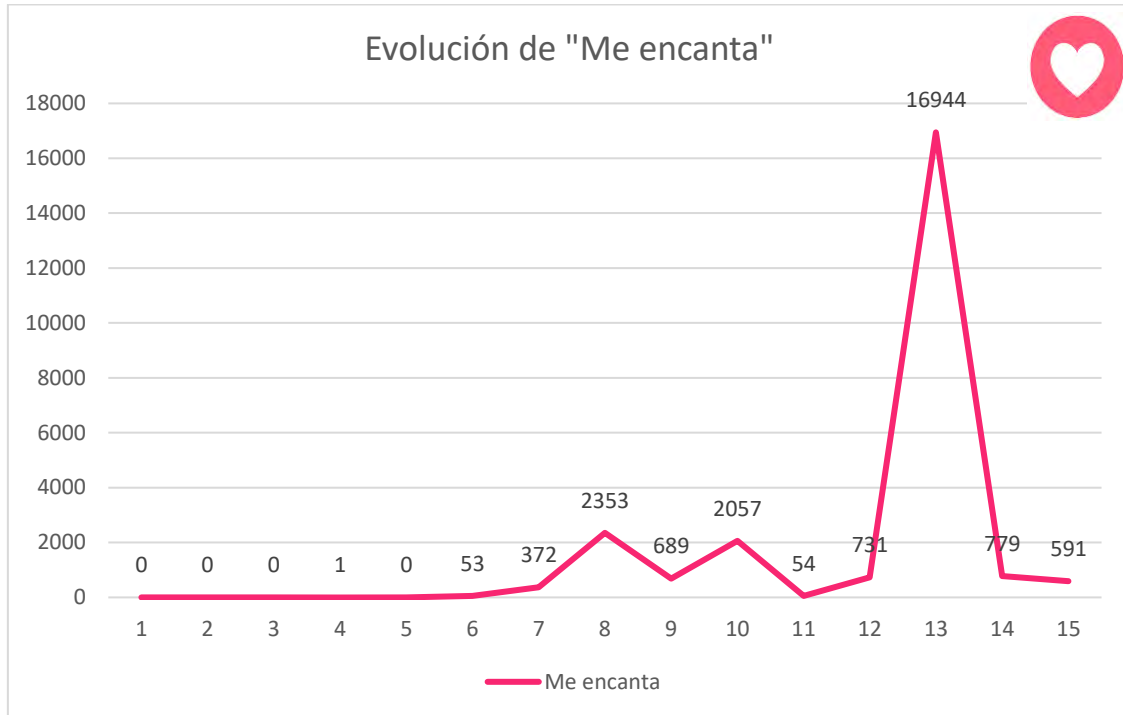
Fuente: Elaboración Propia

Figura 19: Evolución de la reacción “Me enoja”



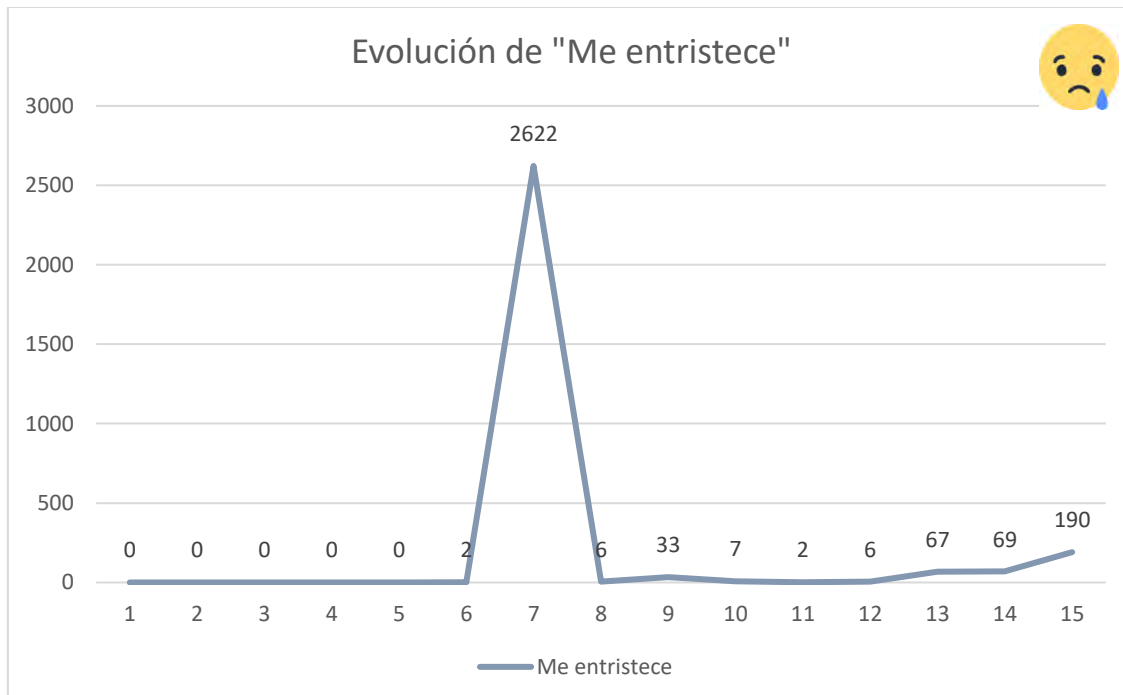
Fuente: Elaboración Propia

Figura 20: Evolución de la reacción “Me encanta”



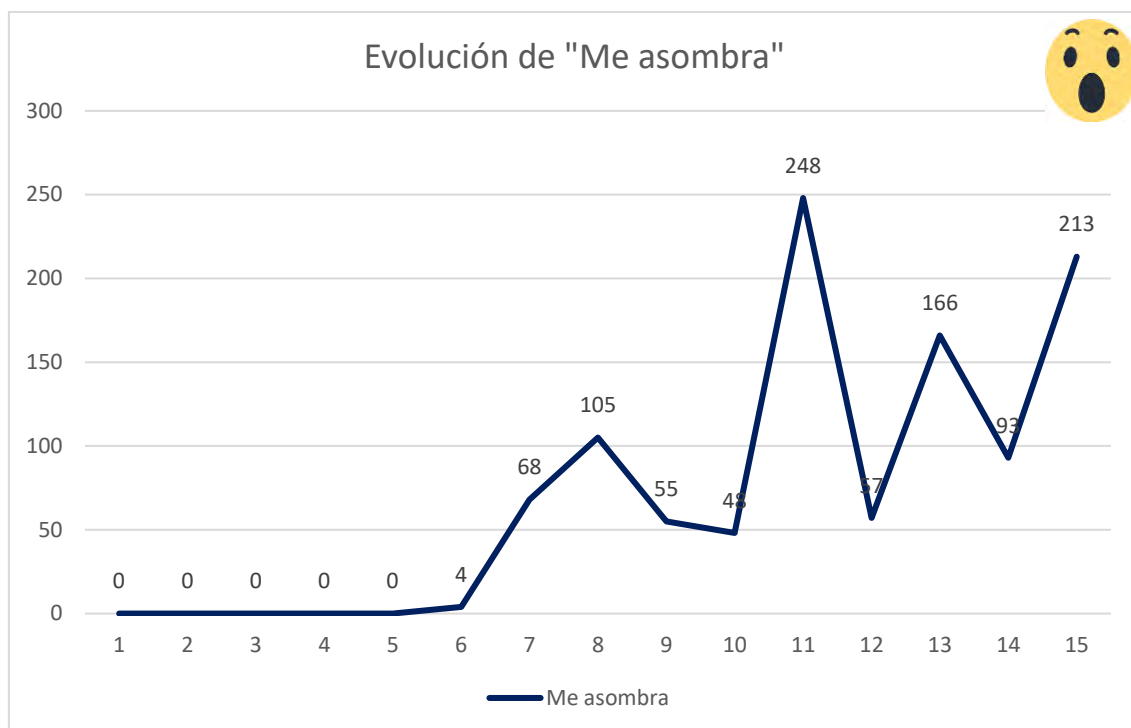
Fuente: Elaboración Propia

Figura 21: Evolución de la reacción “Me entristece”



Fuente: Elaboración Propia

Figura 22: Evolución de la reacción “Me asombra”



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10: Total de Reacciones por publicación

Periodos	Nº	Tema	Me gusta	Me divierte	Me enoja	Me encanta	Me entristece	Me asombra
Oct-15	1	Proceso de admisión PNP	549	0	0	0	0	0
	2	Proceso de admisión PNP	636	0	0	0	0	0
	3	Proceso de admisión PNP	445	0	0	0	0	0
Dic-15	4	Cuida tus pertenencias	1825	3	2	1	0	0
	5	Piques ilegales	3898	1	0	0	0	0
	6	Día de los inocentes	8116	402	1	53	2	4
Oct-16	7	Denuncia el maltrato infantil	4509	184	17	372	2622	68
	8	Reto PNP	10724	1956	9	2353	6	105
	9	Presta atención a la calle	5754	4186	11	689	33	55
Dic-16	10	Día de la PNP	15839	1532	30	2057	7	48
	11	Asiento reservado	1931	77	9	54	2	248
	12	Pirotécnicos Año Nuevo	4890	5929	23	731	6	57
Oct-17	13	Video que alienta a Perú	53368	17103	28	16944	67	166
	14	Censo	4284	5454	191	779	69	93
	15	Legalización del cannabis	7020	29509	152	591	190	213

Fuente: Elaboración Propia

En líneas generales, todas las reacciones han evolucionado durante el periodo 2015- 2017; sin embargo, las que tuvieron un crecimiento más significativo dentro de las publicaciones analizadas fueron las reacciones de “me gusta”, “me divierte”, “me encanta” y “me entristece”, llegando a tener publicaciones con 53368 likes, 29509 me divierte, 16944 me encanta y 2622 me entristece; todas las cifras fueron durante los años 2016 y 2017, donde ya se había puesto en marcha la estrategia de comunicación digital. Por otro lado, se observa un crecimiento de la reacción “me enoja”, “me asombra” pero no en las mismas proporciones que las otras reacciones antes mencionadas, la cifra más alta que llegó a tener la reacción “me enoja” fue de 191 en una publicación de octubre del 2017; mientras que la reacción “me asombra” tuvo como cifra más alta 248 en una publicación de diciembre del 2016.

Como se mencionó inicialmente la tasa de aplauso analiza lo que le gusta a la audiencia lo cual se centra en las reacciones “me gusta”, “me encanta” y “me divierte”; las cuales fueron las reacciones más representativas por sus cifras que en su mayoría superan los 16000 en una publicación.

Como último factor para medir la respuesta de los seguidores se tiene al valor económico que se enfoca en el retorno y el ahorro que se genera en el ahorro de costes para conseguir respuestas de los seguidores.

Como menciona Gonzáles (2016) existen tres tipos de medios: los medios propios, los medios ganados y los medios pagados. Se consideran medios propios aquellos los que fueron creados por la marca; por otro lado, se consideran medios ganados aquellos prescriptores que hacen referencia a la marca y no tienen ningún costo. Por último, el autor hace referencia a medios pagados que son aquellos que se compran, tal es el caso de una campaña en Facebook Ads.

Durante la entrevista realizada al equipo de redes de la PNP, se menciona que el tipo de medio empleado es un medio propio ya que dependen directamente de la institución para ejercer su función como Departamento de redes sociales; sin embargo, no se cuenta con inversión económica en la página de Facebook.

Haciendo una revisión general entre cada una de las métricas y los objetivos comunicacionales tenemos lo siguiente: en lo que respecta a la tasa de conversación y la tasa de aplauso, estos logran cumplir con el objetivo comunicacional de posicionamiento mejorando la percepción de los ciudadanos sobre la institución contribuyendo así al logro del objetivo institucional el cual es la mejora de la imagen de la institución de la Policía Nacional del Perú. Por otro lado, la tasa de amplificación y la de valor económico cumplen con el objetivo comunicacional de cobertura ya que se observa una viralización de contenido y eficiencia y rentabilidad en la generación de estos.

3.2. Análisis de publicaciones y comentarios.

3.2.1. Análisis de publicaciones

En el análisis de las publicaciones destacadas se han considerado las 3 publicaciones más relevantes mensualmente desde el 2015 hasta el 2017. Los meses tomados en cuenta corresponden a hitos importantes previos y durante la implementación de la estrategia de comunicación digital.

Para empezar, se consideró el mes de octubre del 2015, ya que fue un mes previo a la implementación de la estrategia de comunicación digital; así mismo, se consideró el mes de diciembre del 2015, ya que se buscaba evaluar el resultado de esta estrategia luego de su implementación realizada en noviembre del 2015. Posteriormente, se volvió a realizar el análisis anual, en los mismos meses de octubre y diciembre del 2016, esto con la finalidad de ver la evolución anual de la estrategia de comunicación digital; además porque se realizó un cambio de Community Manager, por lo que era importante analizar este cambio en términos de estrategia de comunicación digital, influencia en cuanto al estilo y la forma de las publicaciones para así ver el impacto a través de las interacciones en el *fan page*. Finalmente, se evalúa un año después, es decir el 2017, con el objetivo de ver el resultado de la labor realizada por el actual Community Manager, Luis Pineda, y de esta manera poder compararla con la labor del ex - Community Manager, Giancarlo Díaz, esto con la finalidad de analizar la evolución de la estrategia de comunicación digital durante este período.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que la DIRCIMA, específicamente el Departamento de Redes Sociales de la Policía Nacional del Perú, tiene como principal objetivo la prevención mediante la educación al ciudadano. Como menciona el ex - Community Manager, Giancarlo Díaz, el objetivo principal es “Participar en cuanto a la prevención, educando a la gente y cultivando una cultura de seguridad que los haga a ellos más conscientes de los peligros que están rodeados” (G. Díaz, comunicación personal, Noviembre 22, 2017). Dado que este es su objetivo principal, el cual se ha mantenido desde el 2015, se debe analizar si la estrategia de comunicación digital implementada responde a un proceso de comunicación, analizar si responden a los objetivos comunicacionales y, sobre todo, si los seguidores entienden el mensaje que la Policía está tratando de transmitir mediante el *fan page*.

Según Clow & Baack (2010) el proceso de comunicación está compuesto por el emisor, la codificación, el dispositivo de transmisión, la decodificación, el receptor y la retroalimentación. En cuanto al emisor, en el caso de la PNP es el equipo de redes sociales ya que son quienes construyen y publican el mensaje. Para ello se codifica el mensaje, es decir, se realizan mensajes atractivos para los ciudadanos con contenido informativo y educativo en base a tendencias

actuales, lo que facilita el vínculo con el ciudadano ya que se usa un lenguaje accesible. En este caso, el dispositivo de transmisión es el Internet a través de las plataformas digitales escogidas como Facebook, Twitter e Instagram. La decodificación ocurre cuando el mensaje es percibido por el receptor, es decir, esto se refleja en el alcance obtenido de las publicaciones. Además, si el receptor, en este caso el ciudadano, entiende el mensaje transmitido, se estaría logrando una comunicación eficaz, este punto se detallará en el análisis de comentarios. Finalmente, el último componente del proceso de comunicación, es la retroalimentación, la cual se da cuando el receptor realiza consultas, quejas o preguntas acerca del mensaje.

A continuación, se analizarán las publicaciones más relevantes desde el 2015 para evaluar como se ha venido desarrollando la estrategia de comunicación digital desde la perspectiva de la Policía Nacional del Perú y posteriormente se realizará el análisis de comentarios en el cual se podrá apreciar la respuesta de los seguidores, las cuales serán agrupadas por categorías y subcategorías escogidas.

Durante el análisis de los temas de cada publicación se encontraron dos tipologías: preventiva e informativa. En la siguiente tabla se podrán apreciar estas tipologías.

Tabla 11: Tipología de comentarios analizados.

Periodos	Tema	Tipología
Oct-15	Proceso de admisión PNP	Informativo
	Proceso de admisión PNP	Informativo
	Proceso de admisión PNP	Informativo
Dic-15	Cuida tus pertenencias	Preventivo
	Piques ilegales	Preventivo
	Día de los inocentes	Preventivo
Oct-16	Denuncia el maltrato infantil	Informativo
	Reto PNP	Informativo
	Presta atención en la calle	Preventivo
Dic-16	Día de la PNP	Informativo
	Asiento reservado	Informativo
	Pirotécnicos Año Nuevo	Preventivo
Oct-17	Video que alienta a Perú	Informativo
	Censo	Informativo
	Legalización del cannabis	Informativo

Fuente: Elaboración Propia


Se observa que durante los periodos analizados se hicieron más publicaciones de tipo informativo que preventivo, siendo estas un 67% respecto del total analizado. Por otro lado, respecto al análisis del total de periodos escogidos se analizaron tres publicaciones por mes, teniendo así un total de 15 publicaciones. A continuación, se demuestra como las publicaciones del *fan page* de la Policía Nacional del Perú han ido evolucionando con el pasar del tiempo en términos de estrategia de comunicación digital; respecto al contenido que ofrecen y el estilo de comunicación que han venido desarrollando desde el 2015.

El primer grupo a analizar es de las publicaciones que se hicieron en el mes de octubre del 2015, las cuales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 12: Publicaciones del *fan page* correspondientes a octubre 2015

Oct-15	
Publicación 1	
	<p>Fecha de publicación: 13/10/2015</p> <p>Tipo de publicación: Informativo</p> <p>Descripción de la publicación: #PNPinforma No te Pierdas la oportunidad de poner tu sueño en marcha. Proceso de Admisión 2015 – II, Escuelas de Educación Superior Técnico Profesional de la PNP. Carpeta https://goo.gl/emGCZf y prospecto https://goo.gl/anxDci para el Proceso de Admisión.</p>
Publicación 2	
	<p>Fecha de publicación: 14/10/2015</p> <p>Tipo de publicación: Informativo</p> <p>Descripción de la publicación: ¡Esta es tu oportunidad para formar parte de nuestra institución! La formación académica que ofrecen las EESTP PNP tiene el nivel de Educación Superior, por lo que al finalizar los estudios respectivos, se entrega el Despacho de Suboficial de Tercera y título de Técnico en Administración y Ciencias Policiales a nombre de la Nación. Prospecto de admisión: https://goo.gl/anxDci Carpeta de postulante: https://goo.gl/emGCZf</p>

La formación académica que ofrecen las EESTP PNP tiene el nivel de Educación Superior, por lo que al finalizar los estudios respectivos, se entrega el Despacho de Suboficial de Tercera y título de Técnico en Administración y Ciencias Policiales a nombre de la Nación. Prospecto de admisión: <https://goo.gl/anxDci>
Carpeta de postulante: <https://goo.gl/emGCZf>

Publicación 3	
	Fecha de publicación: 22/10/2015
	Tipo de publicación: Informativo
	Descripción de la publicación: ¡Esta es tu oportunidad para formar parte de nuestra institución! La formación académica que ofrecen las EESTP PNP tiene el nivel de Educación Superior, por lo que al finalizar los estudios respectivos, se entrega el Despacho de Suboficial de Tercera y título de Técnico en Administración y Ciencias Policiales a nombre de la Nación. Prospecto de admisión: https://goo.gl/anxDci Carpeta de postulante: https://goo.gl/emGCZf

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar, las publicaciones tienen un estilo de comunicación mayormente informativo e institucional; la cual se transmite mediante la descripción de la publicación y el contenido de la publicación en sí misma; pese a ser un contenido netamente institucional, utiliza un lenguaje sencillo lo cual es importante para generar dinamismo en esta plataforma virtual que es Facebook, esto es importante ya que como señala Criado y Rojas (2013), el estilo de comunicación, como parte del diseño de la estrategia de comunicación digital, debe evitar los formalismos, para no ser oficialmente aburrido y generar interés, incluso es importante también utilizar el sentido del humor. En este caso, se puede apreciar que las tres publicaciones son informativas, y que además de tener un lenguaje sencillo, también se refieren al público en segunda persona; sin embargo, el diseño del contenido aún no contiene sentido del humor, ya que solo informa e invita a la convocatoria para formar parte de la institución.

Cabe resaltar que tras la netnografía realizada en este año, la mayoría de sus publicaciones son de tipo informativa y ponen énfasis en actividades realizadas dentro de la institución, incluso en algunas publicaciones solo se pueden observar fotos de los miembros de la policía en actividades cívicas, sobre todo en el mes de octubre del 2015. Por último, de lo observado en este período del 2015, se puede considerar que la estrategia utilizada en estas publicaciones corresponde al nivel push según Mergel y Bretschneider (2013), ya que esta estrategia busca que las organizaciones se dirijan al público a través de plataformas virtuales, en este caso Facebook, con la finalidad de acercarse a la ciudadanía, y este es el caso de la Policía Nacional del Perú, así mismo, esta estrategia, dado que está en un primer nivel, sigue el modelo de mensajes de prensa, desde una perspectiva centralizada, lo que deja poco espacio para la innovación y la creación de valor público. Sin embargo, en diciembre del 2015, se puede notar un cambio respecto al período analizado anteriormente, ya que las publicaciones realizadas en este período son tipo preventivo

y el mensaje se expresa de manera diferente

A continuación, se podrá apreciar en la siguiente tabla, las publicaciones correspondientes a diciembre del 2015.

Tabla 13: Publicaciones correspondientes a Diciembre 2015

Dic-15	
Publicación 4	
	<p>Fecha de publicación: 13/12/2015</p> <p>Tipo de publicación: Preventivo</p> <p>Descripción de la publicación: La #CulturaDePrevención no consiste a andar con miedo por las calles, sino a evaluar la situación y adoptar las acciones más inteligentes por nuestra seguridad.</p>
Publicación 5	
	<p>Fecha de publicación: 10/12/2015</p> <p>Tipo de publicación: Preventivo</p> <p>Descripción de la publicación: Con tu apoyo podemos evitar que se realicen actividades que pongan en peligro la integridad de muchas personas y generen sucesos lamentables.</p>
Publicación 6	
	<p>Fecha de publicación: 28/12/2015</p> <p>Tipo de publicación: Preventivo</p> <p>Descripción de la publicación: Estamos regalando 1 HELICÓPTERO NUEVO para nuestros fans en Facebook con el fin de celebrar haber llegado a los 100 mil likes. Vamos a elegir una persona completamente al azar el 10 de Enero del 2016 y el ganador será publicado aquí. Esta es la primera vez en la historia en Facebook, y puedes ser el ganador con 3 movimientos. 1) "Compartir" esta foto. 2) Haga clic en "Me gusta" en nuestra página. 3) Comenta el color deseado: Plomo o Fucsia. Además tenga en cuenta lo siguiente: No crea todo lo que ve en Facebook. ¡Feliz día de los inocentes!</p>


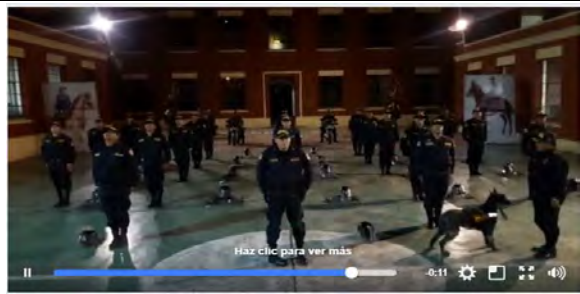
Fuente: Elaboración Propia


Como se puede apreciar, hay un cambio notorio respecto a octubre del 2015, ya que el

contenido de las publicaciones ya no se enfoca plenamente en información institucional, sino que buscan brindar recomendaciones mediante mensajes de prevención, ahora se ve con mayor claridad que dichas publicaciones responden al objetivo principal que tiene el Departamento de Redes Sociales de la PNP, por lo que es evidente que la estrategia de comunicación digital está alineada con dicho objetivo, el cual está siendo transmitido mediante el contenido de las publicaciones y la descripción del mensaje. Así mismo, se ven diversas formas de prevención ya sea ante un robo o estafas, situaciones comunes a la que los ciudadanos están expuestas por lo que han buscado la manera de transmitir este mensaje de manera amena y dinámica, de tal forma que se puedan sentir identificados. Como se mencionaba anteriormente, en este mes se ha visto una evolución respecto al período anterior, ya que están diseñando una estrategia de comunicación digital de acuerdo al objetivo, además cuentan con el respaldo del equipo de Redes Sociales de la PNP, siguen un estilo de comunicación dinámico y ameno incluyendo sentido del humor, por lo que se aprecia que cumplen con ciertos pasos del diseño de la estrategia de comunicación digital propuesta por Criado y Rojas (2013).

Para continuar con el análisis, a continuación, se mostrarán las publicaciones correspondientes a octubre del 2016.

Tabla 14: Publicaciones correspondientes a octubre del 2016

Oct-16	
Publicación 7	
	Fecha de publicación: 3/10/2016
	Tipo de publicación: Informativo
	Descripción de la publicación: Recuerda que puedes denunciar todo tipo de violencia familiar llamando gratuitamente a la línea 100 del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables del Perú. #noolvides #manaqunqayki #dontforget
Publicación 8	
	Fecha de publicación: 10/10/2016
	Tipo de publicación: Informativo
	Descripción de la publicación: La Policía Nacional de los Colombianos nos retó, y nosotros cumplimos. #22porPerú#likeporelfinalinesperado. #22porEspaña: http://bit.ly/22porEspaña #22porColombia: http://bit.ly/22porColombia #22porEcuador: http://bit.ly/22porEcuador
Publicación 9	

Publicación 9	
	Fecha de publicación: 28/10/2016
	Tipo de publicación: Preventivo
Descripción de la publicación: Presta atención a la calle, no a tu teléfono, tú no vas a revivir en el siguiente capítulo. #LauraSad	

Fuente: Elaboración Propia

Respecto al período 2016, se ha podido apreciar que las publicaciones de los meses analizados mantienen el sentido del humor, además las publicaciones continúan siendo de tipo informativo y preventivo; sin embargo, a comparación del período del 2015, se pueden apreciar mejoras en cuanto al estilo del mensaje y el público objetivo.

En este periodo correspondiente a Octubre del 2016, se ha añadido un recurso importante en el diseño de las publicaciones respecto a la parte gráfica, ya que se han incluido las tendencias del momento, las cuales están dirigidas mayormente a un público joven, esto es consistente con lo que manifestaron en las entrevistas tanto el ex - Community Manager como el actual Community Manager, ya que mencionaron que son los jóvenes entre las edades de 15 a 25 años los que más se mueven en las redes sociales, por lo que en base a ello empezaron a construir elementos gráficos audiovisuales para tener un mensaje claro, el cual tiene como objetivo educar al joven para no sancionar al adulto. Por ejemplo, se incluyen referencias de videojuegos o series, todo ello con la finalidad de enviar un mensaje más ameno y que sea entendido de tal forma que el público se identifique y simpatice con la publicación (G. Díaz, comunicación personal, Noviembre 22, 2017). Esto es importante, ya que al lograr que el público se sienta identificado, se genera mayor cercanía con el ciudadano, de esta manera el objetivo de la estrategia de comunicación digital se estaría cumpliendo con mayor facilidad.

En la primera publicación se puede apreciar cómo el equipo de redes de la Policía Nacional del Perú transmite un aviso, como el caso de la realización de una denuncia de maltrato animal y para informar de ello utilizan una escena de un conocido anime, con lo que esta publicación resultó ser una de las más relevantes en el período, debido a la gran cantidad de comentarios. Esto demuestra que las publicaciones que incluyen dentro de su contenido imágenes con las que los ciudadanos están mayormente relacionados, en este caso los jóvenes, suelen tener mayor nivel de respuesta, además que facilita la transmisión del mensaje adecuado.

Respecto a las siguientes publicaciones también se puede ver algo novedoso, ya que incluyen otros recursos como los videos. El video informativo solo muestra otra faceta de la policía y su interacción con la policía internacional, en este caso, este video no cumple necesariamente con el objetivo de la estrategia de comunicación digital; sin embargo, es la publicación que tuvo gran acogida por la cantidad de comentarios obtenidos. Así mismo, la última publicación también corresponde a un video, en este caso utilizan personajes de una conocida serie con la finalidad de prevenir un robo de celular, en este caso dicha publicación es acorde con el objetivo de la estrategia de comunicación digital. Cabe resaltar que el estilo del mensaje y contenido de las publicaciones resulta ameno con la finalidad de que pueda ser entendido fácilmente. En manifestaciones dadas por el Equipo de Redes Sociales de la PNP, se busca que sea un mensaje ameno y que logre simpatizar con todos; sin embargo, usan referencias para un público joven debido a que son los que más interactúan en redes sociales.

Por otro lado, respecto a las publicaciones correspondientes a diciembre del 2016, pese al cambio de Community Manager, en líneas generales se puede apreciar que no ha habido una notable evolución, ya que mantienen el estilo de comunicación que se ha venido utilizando.

A continuación, se mostrará la tabla de las publicaciones correspondientes a diciembre del 2016.

Tabla 15: Publicaciones correspondientes a diciembre del 2016.

Dic-16	
Publicación 10	
	Fecha de publicación: 6/12/2016 Tipo de publicación: Informativo
	Descripción de publicación: Hoy es nuestro XXVIII Aniversario. Nos gustaría que etiquetes a tu amigo policía y desearte un feliz día. #06DIC #DiaDeLaPNP#TioPNPQuiereTuBendicion
Publicación 11	
	Fecha de publicación: 8/12/2016 Tipo de publicación: Informativo
	Descripción de publicación: #RetoDeHoy Elige tu opción y no olvides sustentarla, al final del día publicaremos la respuesta. #Ley28683 #AsientoReservado
Publicación 12	
	Fecha de publicación: 30/12/2016 Tipo de publicación: Preventivo
	Descripción de publicación: No te auto-destruyas, adquiere pirotécnicos en ferias autorizadas. #Dota2 #Techies #FelizAñoNuevo

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar, las publicaciones continúan siendo de tipo informativo y preventivo. Sin embargo, en algunas publicaciones se fomenta la participación de los seguidores a través de preguntas que requieren de su opinión, como el caso de la segunda publicación mostrada en la cual genera un debate respecto al asiento reservado. La primera publicación es de tipo informativo; sin embargo, pese a que solo mencionan sobre el día de la Policía, es la publicación que recibió mayor cantidad de comentarios en dicho período, esto debido a que la imagen ha sido adaptada de otra imagen que en ese momento estuvo de moda, por lo que a pesar

de ser una publicación informativa que no cumple necesariamente con un objetivo principal, se puede deducir que el diseño de la publicación y el contenido es lo que ha generado la gran acogida. Finalmente, la última publicación de ese período es un video preventivo, en el cual utilizan una escena de un videojuego famoso por lo que se encuentre dentro de las más relevantes debido a la gran cantidad de comentarios recibidos, en líneas generales, esta publicación fue entendida por muchos pero algunos que no entendían el contexto del videojuego no lograron entenderlo. En este caso se podría decir que el estilo que manejaron para dicha publicación no ha sido sencillo para muchos, pese a que la Policía resalta que utilizan publicaciones amenas con la finalidad de que todos entiendan, por lo que uno de los elementos del diseño de la estrategia de comunicación digital se estaría perdiendo en dicha publicación.

Por otro lado, respecto a las publicaciones de octubre del 2017 se debe resaltar es que el diseño de las publicaciones sigue enfocado en las tendencias del momento en el público juvenil.

A continuación, se mostrará la tabla de las publicaciones de dicho período.

Tabla 16: Publicaciones correspondientes a octubre del 2017

Oct-17	
Publicación 13 	Fecha de publicación: 9/10/2017 Fecha de publicación: 9/10/2017 Tipo de publicación: Informativo Tipo de publicación: Informativo Descripción de publicación: Descripción de publicación: Cuando el Perú juega, nos contagiamos todos. Cuando el Perú juega, nos contagiamos todos. #VamosPerú #VamosPerú
Publicación 14 	Fecha de publicación: 17/10/2017 Fecha de publicación: 17/10/2017 Tipo de publicación: Informativo Tipo de publicación: Informativo Descripción de publicación: Descripción de publicación: Este Domingo 22 de Octubre del 2017, se realizarán los Censos Nacionales 2017, para saber cuántos somos, dónde vivimos y qué necesitamos los peruanos. Recuerda no salir de casa entre las 8am y 5pm. Este Domingo 22 de Octubre del 2017, se realizarán los Censos Nacionales 2017, para saber cuántos somos, dónde vivimos y qué necesitamos los peruanos. Recuerda no salir de casa entre las 8am y 5pm. Más información: https://goo.gl/tdWw84 Más información: https://goo.gl/tdWw84 #CupHead #CensosNacionales2017 #CupHead #CensosNacionales2017

Publicación 15	
	<p>Fecha de publicación: 20/10/2017</p> <p>Tipo de publicación: Informativo</p> <p>Descripción de publicación: La siembra o cultivo de marihuana de la especie #cannabis sativa será sancionado hasta con 15 años de pena privativa de libertad. Artículo 296-A del Código Penal Peruano. #ALaDrogaDileNo</p>

Fuente: Elaboración Propia

Por ejemplo, se puede apreciar también que el hecho de mantener las publicaciones en relación a las tendencias ha generado que el objetivo se esté dejando de lado poco a poco. Si bien es cierto aún continúan mostrando publicaciones de tipo informativo y preventivo, también se muestran publicaciones que no necesariamente cumplen con este objetivo, sino que simplemente son amenas, son del momento, y es claro que llevan a un mensaje, pero debido al uso continuo de este recurso, al parecer se está dejando de tomar atención a la parte primordial de la publicación, es decir al mensaje que se quiere transmitir. Por ejemplo, el primer video es sobre la clasificación de Perú al mundial, por lo que es de gran acogida debido a la forma de alentar del Policía, además que muestra otra faceta del Policía que no es común ver; sin embargo, no responde al objetivo principal que tiene la Policía en Redes Sociales. Respecto a la segunda publicación, utilizan el contenido de un videojuego para comunicar el mensaje; sin embargo, es notorio que ya se está dejando de prestar atención al contenido dado que los seguidores responden a dicha publicación solo opinando del videojuego; del mismo modo sucede en la tercera publicación ya que se previene sobre el uso de cannabis; pero pese a ello, en muchos casos, la publicación genera confusión y desacuerdos, incluso en algunos casos mencionan que el contenido proporcionado por el *fan page* de la Policía Nacional del Perú es divertido. Se considera que es importante tener cercanía con el ciudadano; sin embargo, se debe tener en cuenta que la estrategia empleada responde a un objetivo, en este caso el de prevenir e informar, por lo que se debe seguir la línea y no solo que sea recordada por lo graciosa que resultó.

Por otro lado, cabe resaltar que, desde la implementación de la estrategia de comunicación digital, dado junto con el empoderamiento del equipo en diciembre del 2015, la estrategia pasa de ser una estrategia push a una estrategia pull. Se considera una estrategia pull, ya que tomando en

cuenta lo propuesto por Mergel (2013) y Mergel y Bretschneider (2013) desde que se implementó la estrategia de comunicación digital hasta la actualidad, la manera de comunicar el mensaje ha variado, la comunicación es bidireccional, hay mucha mayor interacción con los seguidores, esto es innovador para el caso de una institución pública, además que genera valor y compromiso hacia los seguidores.

3.2.2. Análisis de comentarios por publicación

En el siguiente apartado, se presentarán las categorías y subcategorías encontradas durante el análisis manual de comentarios durante el periodo 2015- 2017. El primer paso durante el análisis de respuestas de los seguidores fue dividir el total de comentarios analizados en tres grandes categorías: positivo, negativo y neutro; obteniendo así, la siguiente tabla:

Tabla 17: Comentarios analizados por categorías

Periodos	Tema	Positivos	Negativos	Neutro
Oct-15	Proceso de admisión PNP	41	1	3
	Proceso de admisión PNP	84	15	0
	Proceso de admisión PNP	88	16	2
	Total por categoría	213	32	5
Dic-15	Cuida tus pertenencias	28	40	37
	Piques ilegales	94	20	30
	Día de los inocentes	44	45	55
	Total por categoría	166	105	122
Oct-16	Denuncia el maltrato infantil	123	40	461
	Reto PNP	420	59	80
	Presta atención a la calle	165	41	187
	Total por categoría	708	140	728
Dic-16	Día de la PNP	419	37	434
	Asiento reservado	911	12	153
	Pirotécnicos Año Nuevo	75	26	174
	Total por categoría	1405	75	761
Oct-17	Video que alienta a Perú	382	74	308
	Censo	259	121	162
	Legalización del cannabis	318	108	245
	Total por categoría	959	303	715

Fuente: Elaboración Propia

A partir del cuadro presentado anteriormente se observa que el total de publicaciones analizadas todas cuentan con comentarios que corresponden a las tres categorías (positivo,

negativo y neutro); sin embargo, las cifras de comentarios positivos y neutros predominan en los periodos diciembre 2015, octubre 2016, diciembre 2016 y octubre 2017.

Continuando con el análisis de comentarios, se desglosaron las categorías en subcategorías. Como se mencionó en el Capítulo 4: Propuesta metodológica, los comentarios iban a ser clasificados inicialmente en tres categorías: positivo, negativo y neutro. Sin embargo, se mantuvo la posibilidad de encontrar subcategorías conforme se fueran leyendo los comentarios de las publicaciones seleccionadas. Fue así que durante la revisión de comentarios se encontraron subcategorías comunes en las publicaciones, las cuales ayudaron a enriquecer el análisis, ya que fueron las respuestas comunes de los mismos seguidores las que permitieron construir la matriz de subcategorías.

A lo largo de todo el análisis del contenido en redes, específicamente en los comentarios de las publicaciones seleccionadas se han ido construyendo una matriz de tres categorías macro (positivo, negativo y neutro) y 18 subcategorías que se despliegan de estas, las cuales son mostradas en la siguiente tabla.

Tabla 18: Categorización de comentarios del Fan Page de la PNP periodo 2015- 2017.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DETALLE DE LA SUBCATEGORÍA
Positivo	SC1	Consulta sobre la publicación
	SC2	Simpatiza con la labor del administrador de la página de la PNP
	SC3	Denuncian actos ilegales semejantes
	SC4	Entienden el mensaje y agradecen la recomendación
	SC5	Entiende el mensaje y genera debate sobre el tema
	SC6	Mencionan que ha cambiado la imagen que tenían de la PNP
	SC7	Simpatiza con el estilo de la publicación
Negativo	SC8	Disconformidad acerca del estilo del mensaje
	SC9	Denuncia pública contra la institución
	SC10	Denuncias para el Ministerio del Interior
	SC11	Desproporción de patrulleros en las calles
	SC12	Disconformidad con la respuesta de la PNP a través de su Fan Page
	SC13	Quejas por falta de atención en las comisarías o un mal procedimiento durante la atención al ciudadano
	SC14	Queja sobre inseguridad ciudadana, falta de presencia de la PNP en las calles
	SC15	Quejas por corrupción dentro de la PNP
	SC16	Insultos a la institución
Neutro	SC17	Comentarios que no guardan relación con el mensaje de la publicación ni con la institución
	SC18	Consultas que no guardan relación con la publicación

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19: Subcategorías de comentarios positivos.

Periodos	Nº	Tema	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6	SC7	Total
Oct-15	1	Proceso de admisión PNP (1)	40	1	0	0	0	0	0	41
	2	Proceso de admisión PNP (2)	84	0	0	0	0	0	0	84
	3	Proceso de admisión PNP (3)	0	0	0	0	0	0	1	88
Dic-15	4	Cuida tus pertenencias	0	0	0	21	0	0	7	28
	5	Piques ilegales	3	0	12	24	0	0	55	94
	6	Día de los inocentes	0	0	0	24	0	4	16	44
Oct-16	7	Denuncia el maltrato infantil	1	29	15	7	10	4	57	123
	8	Reto PNP	13	92	1	17	1	3	293	420
	9	Presta atención a la calle	1	30	7	43	7	0	77	165
Dic-16	10	Día de la PNP	5	403	3	3	0	0	5	419
	11	Asiento reservado	12	1	14	2	881	0	1	911
	12	Pirotécnicos Año Nuevo	4	33	1	14	6	1	16	75
Oct-17	13	Video que alienta a Perú	0	196	0	15	45	5	121	382
	14	Censo	125	7	2	13	67	27	18	259
	15	Legalización del cannabis	94	14	12	41	95	1	61	318
TOTAL POR SUBCATEGORÍAS			382	806	67	224	1112	45	728	3451

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20: Subcategorías de comentarios negativos.

Periodos	Nº	Tema	SC8	SC9	SC10	SC11	SC12	SC13	SC14	SC15	SC16	Total
Oct-15	1	Proceso de admisión PNP (1)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	2	Proceso de admisión PNP (2)	0	11	2	0	1	0	0	0	1	15
	3	Proceso de admisión PNP (3)	0	0	0	0	0	11	4	0	1	16
Dic-15	4	Cuida tus pertenencias	13	0	0	1	0	4	19	3	0	40
	5	Piques ilegales	0	0	0	0	4	0	0	16	0	20
	6	Día de los inocentes	12	0	0	0	0	0	3	30	0	45
Oct-16	7	Denuncia el maltrato infantil	19	0	1	0	0	15	2	3	0	40
	8	Reto PNP	37	1	0	0	0	1	18	2	0	59
	9	Presta atención a la calle	30	8	0	0	0	0	0	1	2	41
Dic-16	10	Día de la PNP	1	3	0	0	1	6	4	15	7	37
	11	Asiento reservado	6	0	0	0	3	0	0	0	3	12
	12	Pirotécnicos Año Nuevo	10	1	0	0	3	0	8	0	4	26
Oct-17	13	Video que alienta a Perú	21	2	1	0	2	2	19	12	15	74
	14	Censo	12	1	1	0	100	0	2	1	4	121
	15	Legalización del cannabis	58	13	0	0	1	1	17	14	4	108
TOTAL POR SUBCATEGORÍAS			220	40	5	1	115	40	96	97	41	655

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21: Subcategorías de comentarios neutros.

Periodos	Nº	Tema	SC17	SC18	Total
Oct-15	1	Proceso de admisión PNP (1)	3	0	3
	2	Proceso de admisión PNP (2)	0	0	0
	3	Proceso de admisión PNP (3)	2	0	2
Dic-15	4	Cuida tus pertenencias	37	0	37
	5	Piques ilegales	30	0	30
	6	Día de los inocentes	55	0	55
Oct-16	7	Denuncia el maltrato infantil	443	18	461
	8	Reto PNP	80	0	80
	9	Presta atención a la calle	182	5	187
Dic-16	10	Día de la PNP	431	3	434
	11	Asiento reservado	148	5	153
	12	Pirotécnicos Año Nuevo	172	2	174
Oct-17	13	Video que alienta a Perú	306	2	308
	14	Censo	157	5	162
	15	Legalización del cannabis	239	6	245
TOTAL POR SUBCATEGORÍAS			2285	46	2331

Fuente: Elaboración Propia

En las tablas 28, 29 y 30 se muestran subcategorías de comentarios positivos, negativos y neutros; así mismo, cada una de ellas presenta un código que fue descrito en la Tabla 27. Lo más resaltante de este análisis fue el surgimiento de subcategorías que no hacían referencia al tema de la publicación; por lo contrario, mencionaban temas relacionados directamente con otros objetivos que tiene la PNP. Dentro de los comentarios positivos se encontraron las siguientes subcategorías: consulta sobre la publicación, simpatiza con la labor del administrador de la página de Facebook de la PNP, denuncian actos ilegales semejantes, entienden el mensaje y agradecen la recomendación, entienden el mensaje y generan debate sobre el tema, menciona que ha cambiado la imagen que tenía de la PNP y simpatizan con el estilo de la publicación. En un conteo de todos los comentarios que hacen referencia a estas subcategorías se obtuvo que en su mayoría los seguidores de la página hacían referencia a la subcategoría 5 y a las subcategoría 2, en la que entienden el mensaje y generan debate sobre el tema y simpatizaban con el Administrador de la página de Facebook. Con esto se puede apreciar que en cierto modo se cumple con una comunicación eficaz ya que entienden el mensaje; sin embargo, se encuentran ruidos en la conversación que se ven reflejados en los comentarios neutros que no guardan relación con el mensaje transmitido. Por otro lado, se puede obtener una retroalimentación de todas las categorías de los comentarios, en donde se encuentran quejas, sugerencias y preguntas. A continuación, se muestra un ejemplo de cada comentario:

Figura 23: Comentario de usuario (Publicación: Legalización del Cannabis)



Adaptado de: Facebook Policía Nacional del Perú (2017)

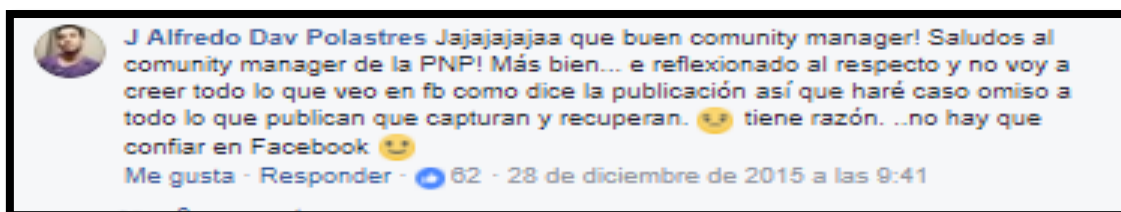
Figura 24: Comentario de usuario (Publicación: Legalización del Cannabis)



Adaptado de: Facebook Policía Nacional del Perú (2016)

Así también, una de las subcategorías que se repitió muy poco en los comentarios fue en la que los seguidores entendían el mensaje y agradecían la recomendación, como se muestra en el siguiente comentario:

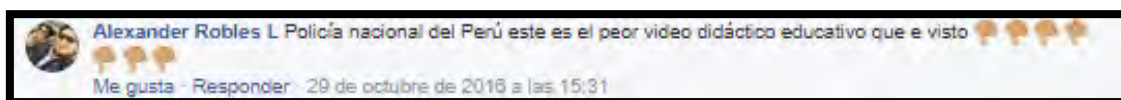
Figura 25: Comentario de usuario (Publicación: Día de los Inocentes)



Adaptado de: Facebook Policía Nacional del Perú (2015)

Continuando con el análisis, se encontraron comentarios negativos que se dividieron en nueve subcategorías, tras totalizar los comentarios se obtuvo que una de las subcategorías más recurrentes en las publicaciones era: disconformidad acerca del estilo del mensaje.

Figura 26: Comentario de usuario (Publicación: Presta atención cuando andas por las calles)



Adaptado de: Facebook Policía Nacional del Perú (2016)

Así mismo, dentro del análisis también se encontraron comentarios que hacían referencia a problemas estructurales de la institución como son las subcategorías 11 y 14; a continuación, se muestra un ejemplo de estos comentarios.

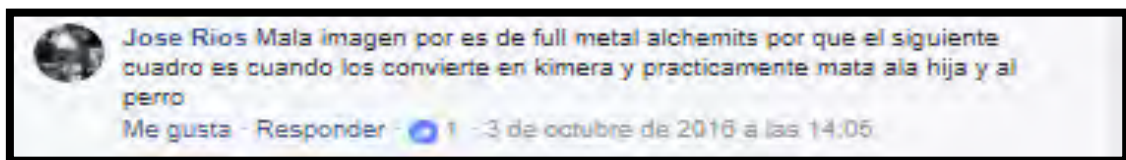
Figura 27: Comentario de usuario (Publicación: Reto PNP)



Adaptado de: Facebook Policía Nacional del Perú (2016)

El último grupo analizado fue el de comentarios neutros los cuales solo presentaron dos subcategorías: comentarios que no guardan relación con el mensaje de la publicación ni con la institución y preguntas que tampoco guarden relación. Las cifras de la subcategoría 18 fue la más alta respecto a todas las otras subcategorías, es decir, los seguidores hacen comentarios fuera de lugar, un claro ejemplo de ello es la publicación realizada en el mes de octubre del 2016 acerca del maltrato infantil. Si bien es cierto, el objetivo de la publicación estuvo claro; sin embargo, las imágenes usadas para la comunicación de la publicación se tomaron en cuenta una imagen de un dibujo animado japonés que conlleva a que los seguidores respondan sobre el dibujo animado más no sobre el tema de la publicación, un ejemplo de ello se muestra en el siguiente comentario:

Figura 28: Comentario de usuario (Publicación: Maltrato animal)



Adaptado de: Facebook Policía Nacional del Perú (2016)

3.3. Resultados de la implementación y objetivos comunicacionales

Si bien es cierto durante la revisión de documentos institucionales no se tiene documentado los objetivos del departamento de Redes Sociales de la PNP, con lo que si se cuenta es con las funciones de la Dirección de Comunicación e Imagen Institucional, en la cual podríamos resaltar dos funciones específicas que son guías para la gestión de plataformas digitales del Departamento de Redes Sociales de la PNP. Estas son: “Proponer, planificar, diseñar y ejecutar estrategias comunicacionales coadyuvando a la misión, visión y a la imagen institucional de la Policía Nacional del Perú”; “Gestionar estratégicamente la información de la Policía Nacional del Perú difundiendo y preservando los bienes jurídicos de la institución policial”. Así mismo, para llevar a cabo el objetivo comunicacional del departamento se tomará en cuenta lo comentado durante las entrevistas a los Community Managers. Una de las entrevistas que permitió

corroborar la ejecución de estas dos funciones en la gestión del Fan Page de la PNP, fue la entrevista realizada al ex Community Manager Giancarlo Díaz, el cuál menciona que el objetivo general que tienen a través de redes sociales es: “Participar en cuanto a la prevención, educando a la gente y cultivando una cultura de seguridad que los haga a ellos más conscientes de los peligros que están rodeados” (G. Díaz, comunicación personal, Noviembre 22, 2017).

Como menciona el entrevistado lo que se busca con la participación en redes sociales es la prevención y mantener a la ciudadanía informada, considerando como base las funciones de la DIRCIMA y la alineación con los objetivos institucionales regidos en el Plan Operativo Institucional. Con esta premisa es necesario ahondar en el Plan Operativo Estratégico Institucional que es la base para el accionar de todas las direcciones y por consecuente para los departamentos de la institución; sin embargo, no todos los pilares que se tiene en este plan podrán ser adoptados y ejecutados por el departamento de redes sociales. Del Plan Estratégico Institucional 2017- 2021 (Ver ANEXO A) se seleccionó el primer pilar titulado “Fortalecimiento de la prevención”, este primer pilar ha sido ejecutado por dos modelos conceptuales que pertenecen al orden público y a la seguridad ciudadana, este pilar se despliegan objetivos estratégicos que fueron analizados en función al alcance que tiene el Departamento de Redes Sociales para su ejecución. En la Tabla 31: Pilar 1 del Plan Estratégico Institucional PNP 2017-2021 (PEI) se observan dos objetivos estratégicos que son aplicables en la gestión del Fan Page de la PNP, estos son: el de prevención y atención de riesgos, emergencias y desastres y la consolidación de la participación para prevenir y afrontar la inseguridad ciudadana.

Tabla 22: Pilar 1 del Plan Estratégico Institucional PNP 2017-2021

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PNP 2017-2021			
Modelo Conceptual	PILARES PEI PNP	Objetivos estratégicos Institucionales	Aplicable
Orden Público	Pilar 1 Fortalecimiento de la prevención	OEI 4: Disminuir la incidencia de conflictos, protestas y movilizaciones sociales violentas.	X
		OEI 5: Hacer cumplir las normas de tránsito y transporte.	X
		OEI 6: Prevenir y atender riesgos, emergencias y desastres.	✓
Seguridad Ciudadana	Pilar 1 Fortalecimiento de la prevención	OEI 7: Consolidar la participación para prevenir y afrontar la inseguridad ciudadana.	✓
		OEI 8: Combatir la delincuencia común por delitos y faltas contra el patrimonio.	X
		OEI 9: Reducir la incidencia de los delitos contra la vida, el cuerpo y la salud y otros delitos	X

Fuente: Elaboración Propia

En las publicaciones analizadas y tomando como referencia el tema de cada publicación podemos concluir que el Departamento de Redes Sociales durante el periodo 2015- 2017 ha ido incorporando contenido preventivo en sus publicaciones. Inicialmente en octubre del 2015, antes que se incorpore una estrategia de comunicación digital, solo se hacían publicaciones de contenido informativo. En las últimas publicaciones de los años 2016 y 2017 se hicieron más

publicaciones con contenido preventivo resaltando mensajes como: “Cuida tus pertenencias cuando camines por las calles”, “Recuerda que los piques son ilegales”, “No creas en todo lo que vez”, “Presta atención cuando camines por las calles” y “Ten cuidado con los pirotécnicos de año nuevo”; lo cual refleja la aplicación de los objetivos estratégicos institucionales. Sin embargo, durante el análisis de los comentarios se pudo ver que los seguidores de la página de Facebook no solo se concentran en el tema de la publicación; en muchos casos se hace referencia a otros temas que también forman parte del PEI, tal es el caso de las subcategorías 11, 13, 14 y 15. que hacen referencia a problemas estructurales que tiene la institución; como son: la desproporción de patrulleros en las calles, la falta de atención en las comisarías o un mal procedimiento durante la atención al ciudadano, falta de presencia de la PNP en las calles o la corrupción por parte de los miembros de la institución. Si bien es cierto, el objetivo del Departamento de Redes Sociales solo se concentra en la prevención; sin embargo, el Plan Estratégico Institucional presenta objetivos estratégicos que deben actuar en conjunto para lograr el objetivo general de la institución.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

- La estrategia de comunicación digital aplicada en el *fan page* de la PNP e iniciada por el ex sub-oficial Giancarlo Díaz, es considerada una propuesta innovadora en el contexto de una institución pública debido a que se diferencia de los parámetros comúnmente establecidos en una institución. Este estilo adquirido ha permitido una mayor cercanía con los seguidores y se ha obtenido una respuesta positiva por parte del público lo que permitió que dicha iniciativa continúe hasta la formalización de un departamento en esta institución. Esto se debe a la evolución de la gestión de sus redes sociales con el fin de reflejar una imagen institucional coherente con los objetivos de la institución.
- Si bien se contaba con cuentas institucionales en algunas redes sociales, no fue hasta el año 2015 en que estas comenzaron a posicionarse. Gracias al mencionado “empoderamiento” el equipo encargado de administrar dichas redes sociales adquirió autonomía lo que permitió que su trabajo rompa las barreras de la rigidez institucional y traiga consigo ciertos beneficios. Uno de estos ha sido la cercanía de la institución con los ciudadanos la cual permite educar al ciudadano demostrando una preocupación por la población y el interés por fomentar correctamente su labor informativa y preventiva.
- La Policía Nacional del Perú incursionó en redes sociales sin una previa planificación, no contaba con un plan de marketing ni de comunicación integrada el cual debería estar alineado al plan estratégico institucional. La ausencia de una planificación impide la consistencia de una estrategia que perdure en el largo plazo.
- Si bien no se ha encontrado un plan estratégico dentro de la DIRCIMA, se ha podido identificar que el segmento al que se dirigen como parte de su estrategia de comunicación en redes sociales son hombres y mujeres habitantes del territorio peruano quienes están alineados a las tendencias tecnológicas y tienen acceso a ellas. A partir de ello, el mercado meta son los jóvenes a partir de 15 años ya que son quienes se encuentran más activos en redes sociales. Por ello, buscan posicionarse con un contenido ameno.

- La propuesta de valor en medios digitales que ofrece el Departamento de Redes Sociales identificada es educar e informar al ciudadano a través de contenidos interactivos con lenguaje accesible al ciudadano.
- Respecto al plan táctico de la PNP solo se puede identificar dos de las 4P's: producto y promoción. El producto es la seguridad y la promoción se da por medio de plataformas digitales identificando puntos de contacto que permitan el vínculo entre la organización y el ciudadano.
- En cuanto a los siete pasos del diseño de una estrategia de comunicación en redes sociales, el equipo de redes sociales tiene identificado su objetivo el cual es “educar al joven de hoy para no sancionar al adulto del mañana”; sin embargo, no cuenta con objetivos específicos que respondan a este objetivo general. Tienen identificado como público objetivo a los jóvenes entre 15 y 25 años con mayor participación en redes sociales. En cuanto a la elección del medio social, este se elige según el mensaje que se desea transmitir, el mensaje no es el mismo en Facebook, Twitter e Instagram. El estilo elegido para comunicarse en medios sociales siguen las variables de libertad, velocidad, interactividad y viralidad, puntos que el Community Manager gestiona, además, adaptaron dos modelos de *fan page* de policías internacionales, haciendo una combinación entre un estilo gracioso, divertido e impecable y ameno, para comunicar mensajes informativos y de prevención. Con respecto al equipo, este está conformado por personas con funciones específicas que cumplen con diferentes roles que aportan a la transmisión adecuada del contenido. La planificación del contenido se realiza al corto plazo en base a las tendencias actuales. Por último, al no tener fines comerciales, no realizan el paso de promoción descrita por el autor.
- En lo que respecta a los factores críticos del diseño y ejecución de la estrategia de comunicación digital que son aplicados en el contexto de una institución pública, estos fueron hallados bajo una saturación de información tras haber realizado entrevistas a profesionales Community Manager de diversas instituciones, tanto públicas como privadas. Los factores críticos identificados como los indispensables para el adecuado

diseño y ejecución de una estrategia de comunicación digital son el análisis actual de la marca, identificar y tener claros los objetivos, conocer al público objetivo, diferenciar los medios sociales y tener presente el análisis de tendencias. El equipo de redes sociales de la PNP trabaja también bajo estos factores, lo que hace que las bases de su estrategia estén correctamente definidas; sin embargo, los expertos en Community management aseguran que existen aspectos que deberían ser reforzados para que la estrategia aplicada esté completamente establecida y sea sostenible en el tiempo. Afirman que sus acciones aún presentan vacíos causados por la falta de un equipo especializado en las diversas funciones necesarias para el diseño y ejecución de una estrategia comunicacional digital.

- Acorde las entrevistas al equipo de redes podemos concluir que la estrategia que aplica la PNP no tuvo una planificación inicial, por lo contrario, ha sido producto de los diversos acontecimientos que afrontó el equipo de redes. Es decir, se considerada una serie de acciones las cuales, si bien fueron exitosas, se considera necesario hacer una evaluación que logre optimizar los resultados. Según los testimonios de los expertos en gestión de redes sociales, podemos concluir que es necesario que exista una estrategia planificada la cual siga una estructura metodológica de manera que puedan cumplir sus objetivos comunicacionales y, por ende, cumplan los institucionales. A partir de ello, se concluye que el equipo de redes sociales, en un primer momento trabajaban con una estrategia *push*, ya que la comunicación era unidireccional. Actualmente, está a un nivel de formación ya que logró una conexión con el seguidor lo que concuerda con el análisis previo en el cual se identificó que la estrategia de uso diferencial que emplean es una estrategia *pull*.
- Se logró identificar el rol fundamental que cumplen los Community Managers en la gestión de una estrategia de comunicación en medios digitales ya que son quienes transmitirán el mensaje previamente planificado y es quién interactuará constantemente con los seguidores. La imagen de la institución se verá reflejada en el perfil que adquiera el Community Manager y en el modo de relacionarse con los ciudadanos en los medios digitales.
- A partir del análisis de las publicaciones se comprueba que el nivel de la estrategia utilizada en la actualidad es una estrategia *pull*, dado que el estilo de las publicaciones contienen sentido del humor, usan mensajes que incluyen imágenes y texto con un

lenguaje sencillo y promueven la participación del seguidor. Todas estas características refuerzan la imagen institucional que se desea reflejar, una imagen en la que la institución busca una cercanía con la ciudadanía demostrando el interés por mantenerlos informados y prevenidos ante cualquier eventualidad.

- Durante la implementación de la estrategia de comunicación digital las métricas analizadas del fan page de la PNP demuestran una evolución positiva y significativa en cifras dentro de las dimensiones de: tasa de conversación (número de comentarios en Facebook), tasa de amplificación (número de compartidos en Facebook), tasa de aplauso (número de reacciones en Facebook) y valor económico. Se puede percibir, a su vez, que esta evolución de métricas, se encuentra directamente relacionada al incremento del número de seguidores con el pasar de los años. Sin embargo, este incremento tanto de seguidores como de resultados de las métricas, se debe al mayor interés por interactuar con el *fan page* y, sobre todo, al nivel de respuesta que ha tenido la institución hacia sus seguidores, lo que demuestra la importancia que ha ido adquiriendo la administración de esta red social como medio de comunicación con la ciudadanía.
- En cuanto al análisis de respuestas de seguidores, estas fueron clasificadas en categorías positivas, negativas y neutras; sin embargo, durante la revisión se hallaron patrones en común por lo que se consideró pertinente agrupar estos patrones en sub-categorías, de modo que se logre identificar de manera más precisa la respuesta ante los mensajes de la institución. Lo que se encontró es que la respuesta de los seguidores no solo responden al contenido de la publicación, sino que muchos de ellos comentan problemas estructurales. Ello demuestra la interconexión de los cuatro ejes de la mezcla de marketing y que, no manejarlos de manera integrada, repercutirá de forma negativa en los resultados de su aplicación. Cada una de las P's propuestas por Kotler no pueden ser gestionadas de forma separada. Se requiere manejar la mezcla de marketing como un sistema interrelacionado, ya que a pesar que solo se quiera transmitir el mensaje en una plataforma digital y así reposicionar su imagen institucional, esto no asegura el contraste que realizarán los seguidores; es decir, los ciudadanos, con los hechos que ocurren en el día a día con integrantes pertenecientes La Policía Nacional del Perú.
- Luego del análisis de las cuatro métricas aplicadas a la Página Oficial de Facebook de la PNP, se obtuvo que a nivel de la tasa de conversación (número de comentarios o

respuestas), tasa de amplificación (viralización del contenido), tasa de aplauso (reacciones al contenido), y valor económico (costos y rentabilidad), las métricas si cumplen con los objetivos de cobertura comunicacional y posicionamiento. Sin embargo, en el análisis de publicaciones y comentarios del periodo 2015 al 2017 no se cumple en su totalidad con el objetivo de posicionamiento ya que al categorizar los comentarios y en el detalle de las subcategorías, los ciudadanos manifiestan algunos comentarios negativos y neutros, que hacen referencia a disconformidad en el mensaje, denuncias respecto a la institución, desproporción de personal policial en las calles y otras consultas relevantes pero que no guardan relación con el contenido de la publicación.

- La percepción negativa de algunos ciudadanos acerca de la Policía Nacional del Perú como institución, puede ser el resultado de una inadecuada gestión de la imagen de la organización, marca y producto, las cuales deben coincidir entre sí para así evitar daños en su reputación. Así mismo, la falta de un plan de marketing que este alineado a un plan estratégico institucional, denota que no hay una planificación previa con visiones a largo plazo.

RECOMENDACIONES

- El equipo de redes sociales de la PNP tiene potencial para generar contenido atractivo, entretenido e innovador; sin embargo, se requiere especialización de sus miembros en temas de planificación estratégica de redes sociales y gestión de contenido en redes.
- Se recomienda establecer un plan de marketing compuesto por un plan estratégico y táctico y que integre el plan comunicacional en medios digitales. Todo ello debe responder al Plan Estratégico Institucional de la Policía Nacional del Perú.
- Se deben establecer objetivos cuantificables que surjan de una planificación estratégica a largo plazo para así lograr resultados medibles e identificar de manera más clara si se están cumpliendo.
- Se recomienda realizar una segmentación que incorpore las variables psicográficas, demográficas, geográficas y conductuales, para así tener claro cuáles son las características de su mercado meta para ofrecer una oferta diferenciada acorde a ello que les genere valor.
- El equipo de redes sociales no cuenta con un software que le permita medir el impacto de sus acciones en Facebook, debido a la magnitud del fenómeno de sus redes sociales; se recomienda invertir en programas que les permitan tener un *feedback* de su labor en redes, para así incorporar acciones de mejora.
- El equipo de redes sociales debería profundizar en la revisión de comentarios para conocer a su público y sus necesidades. De esta manera pueden usar la retroalimentación como una herramienta para mejorar su contenido y respuestas a los ciudadanos.
- El Departamento de Redes Sociales debería elaborar un plan operacional como departamento que incorpore indicadores específicos dentro de cada una de sus plataformas digitales para direccionar y evaluar su estrategia de comunicación digital que permitan fortalecer su trabajo.
- Para el Departamento de Redes Sociales informar y prevenir son sus dos pilares para elaborar el contenido de todas las plataformas digitales, se recomienda revisar el Plan

Operativo Institucional de la Policía Nacional del Perú y relacionarlo con la temática de sus publicaciones.

- Dentro del contenido de las publicaciones que se realizan en la plataforma de Facebook se recomienda tratar temas de interés público o usar conceptos que puedan ser entendidos por los diversos tipos de seguidores que forman parte de su comunidad virtual.
- Se recomienda tomar como referencia el diseño de estrategia de comunicación digital propuesto por los expertos que apoyaron esta investigación. Así mismo, se propone tomar como base a otras instituciones para guiarse de la gestión realizada en redes sociales.

REFERENCIAS

- ¿Quiénes son las personas que manejan las cuentas de Facebook y Twitter de la Policía Nacional? (2016, Marzo 14). *Perú 21*. Recuperado de: <http://peru21.pe/actualidad/policias-cheveres-rostros-detras-cuentas-facebook-y-twitter-pnp-2243758>
- Aced, C., Arqués, N., Benítez, M., Llodrà, B. & Sanagustín, E. (2010). *Visibilidad. Cómo gestionar la reputación en Internet*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Anholt, S. (2005). Nation brand as context and reputation. En S. Anholt (Ed.), *Place Branding*, 1(3), 224-228. Recuperado de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.pb.5990023.pdf>
- Araya, R. (2005). Internet, política y ciudadanía. *Nueva sociedad*, 195, 56-71. Recuperado de: http://nuso.org/media/articles/downloads/3239_1.pdf
- Arébalos, A. (2008). Yendo dónde están las audiencias. Internet: el nuevo aliado de las relaciones públicas. En F. Knop (Ed.), *Relaciones Públicas 2009. Radiografía: proyecciones y desafíos*, (pp. 23-26). Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Arias, M. (2000). La Triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Revista de Investigación y Educación en enfermería*, XVIII (1), 13-26. Recuperado de <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/Triangulacionmetodologica.pdf>
- Arzapalo, N. et al. (2017). Estado de la Opinión Pública: Inseguridad ciudadana, confianza interpersonal y confianza en las instituciones. *PUCP IOP* Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/70540>
- Avila, T. & Negrin, E. (2008). *Aspectos de interés sobre los sistemas de gestión y control de la información para las organizaciones*. Recuperado de <http://monografias.umcc.cu/monos/2008/Indeco/m08118.pdf>
- Balmer, J. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-Seeing through the fog. *Revista: European journal of marketing*, 35(3/4), 248-291. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/03090560110694763>
- Barroso, C. & Martín, E. (1999). *Marketing relacional*. Madrid, España: ESIC.
- Bergquist, M., Ljungberg, J., Wikhamn Remneland, B. & Rolandsson, B. (2015). *The Playful Police: The Role of Social Media in Public Institutions' Legitimacy Work*. Gothenburg: University of

Gothenburg.

- Blanco, I. & Gomá, R. (2003). La crisis del modelo de gobierno tradicional. Reflexiones en torno a la governance participativa y de proximidad. En A. Campos (Ed.), *Gestión y política pública*, 7(1), (pp. 5-42). México D.F.: Centro de Investigaciones y Docencia Económicas, A. C.
- Bonsón, E., Torres, L., Royo, S. & Flores, F. (2012). Local E-Government 2.0: Social Media and Corporate Transparency in Municipalities. *Revista Government Information Quarterly*, 29(2), 123-132. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.10.001>
- Canel, M. (2014). Reflexiones sobre la reputación ideal de la administración pública. En M. Herrero (Ed.), *Escribir en las almas. Estudios en honor del prof. Rafael Alvira* (pp. 69-88). Navarra: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga: Ariel.
- Carrillo de Albornoz, J. (2011). *Un Modelo Lingüístico-Semántico Basado En Emociones Para La Clasificación De Textos Según Su Polaridad e Intensidad*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Casas, A., Gázquez, J., Forgas, S. & Huertas, R. (2013). La netnografía como herramienta de investigaciones en contextos on-line: una aplicación al análisis de la imagen de los servicios públicos de transporte. *Revista Innovar*, 24(52), 89-101. Recuperado de <https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/5885/1/la-netnografia-como-herramienta-de-investigacion-en-contextos-on-line.pdf>
- Casaló, L., Flavián, C. & Guinalíu, M. (2012). Redes sociales virtuales desarrolladas por organizaciones empresariales: antecedentes de la intención de participación del consumidor. *En Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(1), 42-51. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575811000752>
- Castro, E (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*. 1(2). 31-54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Chicoma, P. (2016, setiembre 23). Ipsos Perú: el 66% de los limeños desconfía de la policía. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/peru/ipsos-peru-66-limenes-desconfia-policia->

noticia-1933839

Cifras de las redes sociales más populares en el 2017. (2017, Julio). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-las-redes-sociales-cada-dia-57570.aspx>

Clow, K. & Baack, D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral de marketing* (4° ed.). México: Pearson Education.

Cobos, T. (2011). Y surge el Community Manager. *Revista Razón y palabra*, 16(75). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1995/199518706051/>

Costa, C. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid, España: Ediciones

Criado, J. & Rojas, F. (2013). Aproximación general sobre la adopción y uso de las redes sociales en las administraciones públicas. En J. Criado, & F. Rojas (Eds.), *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto* (pp. 16-31). Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Criado, J. & Rojas, F. (2015). Estrategias y realidades en la difusión de las redes sociales en las administraciones públicas. Análisis desde una perspectiva institucionalista. *Revista Innovar Revista de ciencias administrativas y sociales*, 25(57), 45-62. doi: 10.15446/innovar.v25n57.50326

Currás Pérez, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Revista Teoría y Praxis*, (7), 9-34. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/4561/456145285002/>

Del Fresno, M. (2011). *Netnografía*. Barcelona: Editorial UOC.

Dirección de Comunicación e Imagen PNP, (2017). Recuperado de https://www.policia.gob.pe/direcciones_policiales/dircima_17/relaciones.html

Edelman, D. (2010). Branding in the digital age. *Revista Harvard business review*, 88(12), 62-69. Recuperado de <http://saberfazermarketing.com/wp-content/uploads/2011/10/Branding-in-the-Digital-Age.pdf>

Estebaranz, J. & Ramilo, M. (2013). Gobiernos y administraciones locales vascas en las redes sociales. En J. Criado & F. Rojas (Eds.), *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto* (pp. 82-101). Barcelona: Escola d'Administració

Pública de Catalunya.

Estrella, A. & Segovia, C. (2016). *Comunicación integrada de marketing*. España: ESIC Editorial.

Facebook (2017). <https://www.facebook.com/>

Facebook (2015). *Facebook oficial de la Policía Nacional del Perú*. Recuperado de <https://www.facebook.com/Policia/>

Facebook (2016). *Facebook oficial de la Policía Nacional del Perú*. Recuperado de <https://www.facebook.com/Policia/>

Facebook (2017). *Facebook oficial de la Policía Nacional del Perú*. Recuperado de <https://www.facebook.com/Policia/>

Fernández-Ríos, M. & Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.

Ferrell, O. & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. México D.F.: Cengage Learning.

Freidenberg, F. (2003). *Selección de candidatos y democracia interna en los partidos de América Latina*. Lima: Asociación Civil Transparencia e Internacional IDEA. Recuperado de http://americo.usal.es/oir/Opal/pdfs/Flavia_freidenberg/Libro_Seleccion%20CandidatosAL03.pdf

Fuchs, C. (2008). *Internet and Society: Social Theory in the information age*. New York: Routledge. Recuperado de <http://fuchs.uti.at/wp-content/uploads/Internet+Society.pdf>

Gálvez, I. (2013). *Facebook para empresas*. Málaga: IC.

Gálvez, J. (2016). *Marketing e imagen institucional en la escuela de educación superior técnica de la Policía Nacional del Perú*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/946/TM%20AD-Ad%20G16%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

GFK (2017). Informe de Internet 2017- Digital Marketing Toolkit Perú. Recuperado de

<http://www.gfk.com/es-pe/insights/press-release/informe-de-internet-2017-digital-marketing-toolkit-peru/>

González, N. (2016). *Métricas de la web social para biblioteca*. Barcelona: Editorial UOC.

Guardián, C. (2011). Topología de la comunidad política española en Twitter. Recuperado de <http://www.k-government.com/2011/11/18/topologia-de-la-comunidad-politica-espanola-en-twitter/>

Guerra, H. (2012). La imagen: una venta en silencio. *Revista Clío América*, 6(12), 240-254. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/94a09d0904566b170d81b8b62e6491f8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2043250>

Gutiérrez, J. (2011). *Documento de ayuda a entender y diferenciar conceptos sobre Imagen Corporativa e Identidad Corporativa, que sirva como base para los usuarios de la asistencia técnica del Núcleo de Derivados Lácteos en Cajamarca – Perú*. Recuperado de <http://www.perucam.com/presen/pdf/21.%20Identidad%20corporativa.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5° ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill.

Instagram (2017). Instagram oficial de la Policía Nacional del Perú. Recuperado de <https://www.instagram.com/policiaperu/?hl=es>

IPSOS (2015). Novena encuesta sobre corrupción 2015. Recuperado de <https://www.dropbox.com/s/p1nls4pc5ja1pwb/Informe%20Ipsos%204-12%20%5BPro%20C3%A9tica%20%281%29.pdf?dl=0>

IPSOS (2016). Perfil de usuarios de redes sociales 2016. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-usuario-de-redes-sociales-2016>

Iriarte & Asociados (2016). *Políticas y Regulación de Redes Sociales en Entidades Gubernamentales en Perú*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/319747165/Informe-IALaw-2016-Políticas-y-Regulación-de-Redes-Sociales-en-Entidades-Gubernamentales-en-Peru>

Jueas, C. (2012). Escucha activa y gestión de comunidades on line [PPT]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/maripuchi/escucha-activa-y-gestion-de-comunidades-online>

- Kerin, A., Hartley, S. & Rudelius, W (2009). *Marketing*. Estados Unidos: MacGraw-Hill
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14° ed.). México: Pearson Education.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. México D.F.: Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14° ed.). México: Pearson Education.
- Kotler, P. & Lee, N. (2007). *Marketing en el sector público: todas las claves para su mejora*. Madrid: Pearson Education.
- Las cifras de Facebook en Perú ¿cómo y cuántos somos en la famosa red social?. (2016, Noviembre). *Diario Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tecnologia/cifras-facebook-peru-famosa-red-social-121073>
- Martínez, A. (2010). *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales online*. San Vicente: Club Universitario.
- Maqueira, J. & Bruque, S. (2009). *Marketing 2.0. El nuevo marketing en la web de las redes sociales*. México: RA-MA.
- Menéndez, J., Sánchez, J., Duarte, A. & Sandulli, F. (2007). El impacto del uso efectivo de las TIC sobre la eficiencia técnica de las empresas españolas. *Revista Estudios Gerenciales*, 23(103), 65-84. Recuperado de https://ac.els-cdn.com/S0123592307700104/1-s2.0-S0123592307700104-main.pdf?_tid=08209bde-fc04-11e7-982c-00000aab0f27&acdnat=1516248170_69d4ba83c21b50b47cefe7f41f8444e0.
- Mergel, I. (2013). Social media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government. *Revista Government Information Quarterly*, 30(2), 123-130.
- Mergel, I. & Bretschneider, S. (2013). A Three-Stage Adoption Process for Social Media Use in Government. *Public Administration Review*, 73(3), 390-400. Recuperado de <http://cord.asu.edu/wp-content/uploads/2015/02/Mergel-Bretschneider-2013-1.pdf>
- Merodio, J. (2010). *Marketing Redes Sociales. Mensajes de empresa para gente selectiva*. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=33BqpD71Zo4C&oi=fnd&pg=PA3&dq=Marketing+Redes+ Sociales.+Mensajes+de+empresa+para+gente+selectiva&ots=6zZeXOPOZd&sig=DLkNBDE2HW1SyaT9hCQaroakN2M#v=onepage&q=Marketing%20Redes%20Sociales.%20Mensajes%20de%20empresa%20para%20gente%20selectiva&f=false>

Mínguez, N. (2000). Un marco conceptual para la imagen corporativa. *ZER-Revista de Estudios de Comunicación*, 5(8). Recuperado de <http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/17426/15201>

Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.

Pérez, A. & Rodríguez del Bosque, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *En Cuadernos de gestión*, 14(1), 97-126. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/2743/274330593005/>

Pintado, T. & Sánchez, J. (2009). *Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.

Policía Nacional del Perú (2016). Formulario de Participación Caso PNP. *IAB Perú*, (pp. 1-7) Recuperado de <https://pnpdigi.files.wordpress.com/2016/05/pnp-digi-redes-sociales2.pdf>

Policía Nacional del Perú (2017a). Plan operativo institucional 2017. Recuperado de https://www.pnp.gob.pe/resoluciones_directivas/POA%20PNP%20AF%202017.pdf

Policía Nacional del Perú (2017b). Página web oficial de la Policía Nacional del Perú. Recuperado de https://www.pnp.gob.pe/direcciones_policiales/dircima/inicio.html

Premios DIGI (2016). Caso PNP Premios DIGI. Recuperado de <https://pnpdigi.wordpress.com/>

Proética (2015). Novena Encuesta Nacional sobre Corrupción - 2015. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/292794637/Novena-Encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-2015>

Puelles, J. (2014). *Fidelización de marca a través de redes sociales: Caso del Fan-page de Inca Kola y el público adolescente y joven*. (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5784/PUELLES_ROMANI_JE_SUS_FIDELIZACION_REDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodríguez, O. (2011). *Community Management*. Madrid: Anaya.

Ruiz, B., Gutiérrez, S. & Esteban, Á. (2012). Desarrollo de un concepto de reputación corporativa adaptado a las necesidades de la gestión empresarial. *Revista Strategy & Management Business Review*, 3(1), 9-31. Recuperado de http://www.exeedu.com/publishing.cl/strategy_manag_bus_rev/2012/Vol3/Nro1/2-SM21-11-full.pdf

Ryan, D. & Jones, C. (2012). *Understanding digital marketing*. London: Kogan Page LTD.

Stake, R. (1998). *Investigación con estudios de caso*. Madrid: Morata.

Statista (2017). Most famous social network sites 2017. Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

Subirana, K. (2017, Junio 5). Informe PuntoEdu sobre inseguridad ciudadana, confianza interpersonal y en las instituciones. *PuntoEdu*. Recuperado de <http://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/informe-puntoedu-sobre-inseguridad-ciudadana-confianza-interpersonal-y-en-las-instituciones/>

Turpo, O. (2008). La netnografía: un método de investigación en Internet. *Revista Educar*, 42, 81-93. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/3421/342130831006/>

Twitter (2017). Twitter oficial de la Policía Nacional del Perú. <https://twitter.com/PoliciaPeru>

Uribe, F., Rialp, J. & Llonch Andreu, J. (2013). *El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial*. (Tesis predoctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n47/v26n47a09.pdf>

Valdivia, P. (2012). Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017 [PPT]. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/54A7FF44FD2DF7F605257C1200108C2B/\\$FILE/10492a55-a315-453e-8fdc-2c908b422d18.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/54A7FF44FD2DF7F605257C1200108C2B/$FILE/10492a55-a315-453e-8fdc-2c908b422d18.pdf)

Villavicencio, E. (2016). *Implementación de medios de comunicación externa de la dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú durante el 2014*. (Tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7249>

We are Social (2017). Recuperado en <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (5a ed.). California: Sage.

ANEXOS

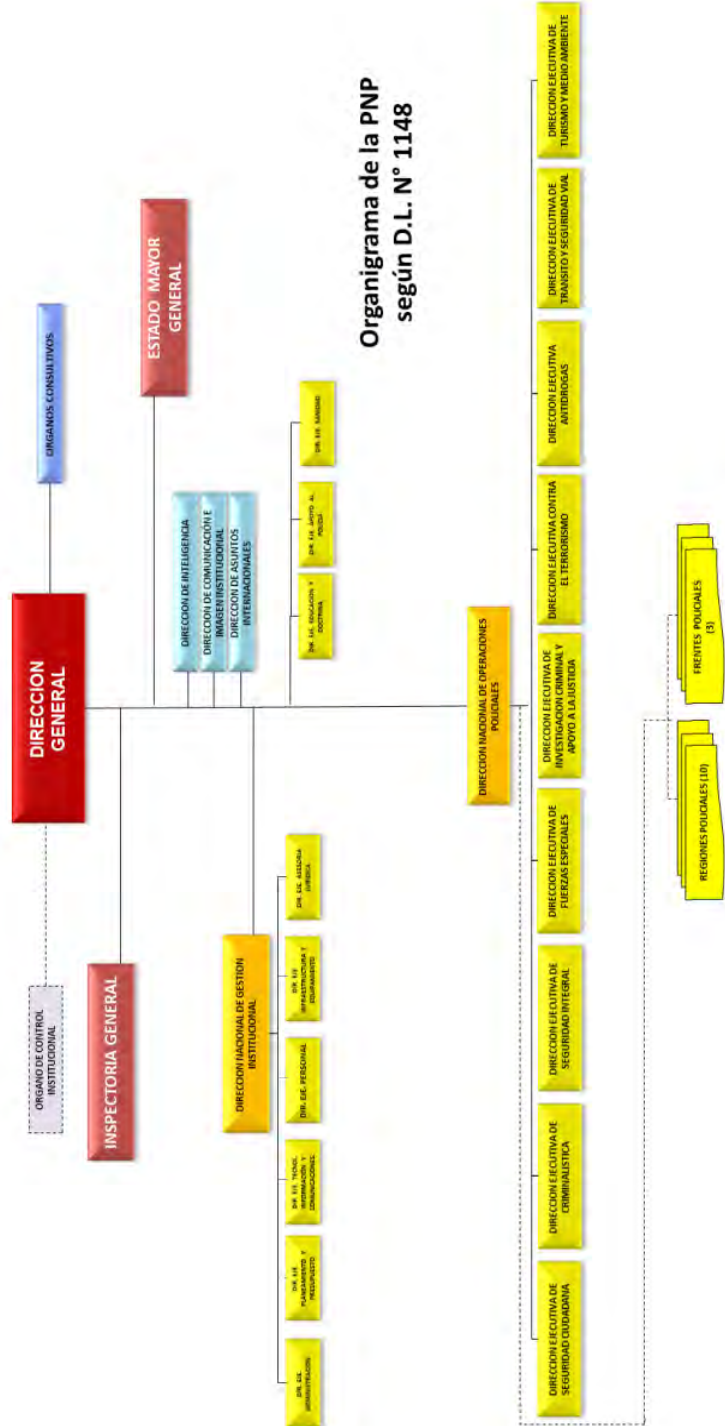
ANEXO A: Objetivos estratégicos PNP

PESEM 2016-2021 DEL SECTOR INTERIOR			PEI PNP 2017 - 2021				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PESEM (RESUMIDOS)	MODELO CONCEPTUAL	RUTA EST. PESEM	PILARES PEI PNP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES PNP	UNIDAD RESPONSABLE	RUTA EST. PEI	PROYECTO DE FTO.
OE 01: Combatir el tráfico ilícito de drogas...	Orden Interno	2 Prioridad	Pilar 2 Fortalecimiento de la Investigación	OEI 1: Combatir el tráfico ilícito de drogas.	DIREJANDRO	4	PPR 031
OE 02: Desarticular las organizaciones terroristas...				OEI 2: Desarticular las organizaciones terroristas.	DIREJECOTE	5	PPR 032
OE 03: Reducir el crimen organizado...				OEI 3: Reducir el crimen organizado. OEEI 3.1: Mejorar la investigación policial OEEI 3.2: Reducir el accionar criminal OEEI 3.3: Reducir la trata de personas OEEI 3.4: Reducir la tala y minería ilegal.	DIREICAJ, DIREJCRI DIREJMA	6	PPR 086 PPR 0128
OE 04: Disminuir la incidencia de Conflictos, Protestas y Movilizaciones Sociales Violentas...	Orden Público	3 Prioridad	Pilar 1 Fortalecimiento de la prevención	OEI 4: Disminuir la incidencia de conflictos, protestas y movilizaciones sociales violentas.	DIREJFE, DIRNAOP	7	PPR 0139
OE 05: Recuperar el principio cívico de cumplimiento de las normas de tránsito y transportes...				OEI 5: Hacer cumplir las normas de tránsito y transporte.	DIRETSEVI	8	PPR en Implem. 2017.
OE 06: Prevenir y atender, riesgos, emergencias y desastres...				OEI 6: Prevenir y atender riesgos, emergencias y desastres.	U.E., DIRNAOP - DIRAVPOL, DIREJESAN	9	PPR 068
OE 07: Consolidar la participación de instituciones y la ciudadanía para prevenir y afrontar la inseguridad ciudadana...	Seguridad ciudadana	1 Prioridad	Pilar 1 Fortalecimiento de la prevención	OEI 07: Consolidar la participación para prevenir y afrontar la inseguridad ciudadana.	REGPOL, FRENPOL Y DIREJESE GCIU	1	PPR 030
OE 08: Combatir la delincuencia común por delitos y faltas contra el patrimonio...				OEI 8: Combatir la delincuencia común por delitos y faltas contra el patrimonio.	DIREICAJ, REGPOL Y FRENPOL	2	
OE 09: Reducir la incidencia de los delitos contra la vida, el cuerpo, la salud y otros delitos...				OEI 9: Reducir la incidencia de los delitos contra la vida, el cuerpo y la salud y otros delitos.	REGPOL, FRENPOL, DIREJCRI Y DIREICAJ	3	
OE 10: Mejorar los servicios que la población demanda...con una gestión orientada a resultados	Gestión Estratégica Sectorial	4 Prioridad	Pilar 3 Modernización de la Gestión Policial	OEI 10: Mejorar la calidad de los servicios policiales que demanda la población. OEEI 10.1 Mejorar la articulación de planes estratégicos y operativos. OEEI 10.2 Promover la articulación de Planes, Proyectos, Programas Presupuestales y Abastecimiento. OEEI 10.2.1 Incrementar la disponibilidad de infraestructura y equipamiento adecuado. OEEI 10.2.2 Desempeñar las funciones policiales con Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones.	DIRNGI - DIREPP - REFORZA DO DIRNGI - DIREPP - DIRPLA REFOR. DIRNGI - DIREIE - DIREPP - DIRPRINV REF. DIREIE - DIRLOG DIRNGI - DIRETIC	10	PPR 030-031-032-068-066-0128-0139.

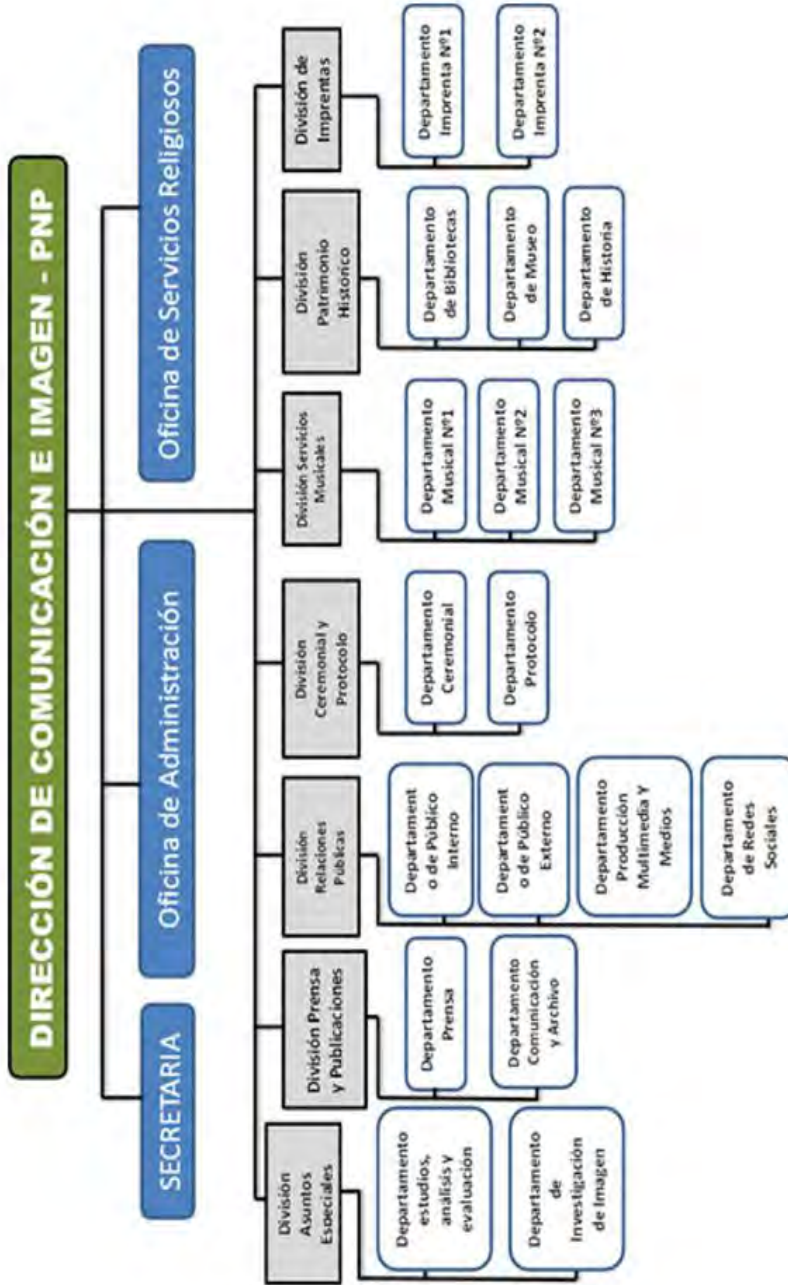
PESEM 2016-2021 DEL SECTOR INTERIOR			PEI PNP 2017 - 2021				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS PESEM (RESUMIDOS)	MODELO CONCEPTUAL	RUTA EST. PESEM	FILARES PEI PNP	OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES PNP	UNIDAD RESPONSABLE	RUTA EST. PEI	PPR - VO FTE DE FTO
				OEEI 10.3 Modernizar la organización policial con la Gestión para Resultados	DIRNGI-DIRSAL-DIREAP-DIREHUM-DIREED-DIRMOO.	11	
				OEEI 10.4 Mejorar los Recursos Humanos - Capacidades y Régimen Policial (Salud, Educación, Especialización y Bienestar).			
				OEEI 10.5 Mejorar el seguimiento, control, evaluación y la Gestión del Conocimiento.	DIRNGI - DIREPP-UE-UP REFOR.		
Gestión Estratégica Institucional	4 Prioridad	Pilar 4 Lucha frontal contra la Corrupción	OEEI 11: Reducir, controlar y sancionar la corrupción dentro y fuera de la Policía Nacional del Perú.	DG - IG - OCI - DIRCOCOR REFORZADO	PPR 030 - 031-032-068-086-0128-0139		
			OEEI 11.1 Fortalecer la dependencia central y filiales de lucha contra la corrupción.	DG - IG - DIRCOCOR			
			OEEI 11.2 Mejorar el proceso de denuncias y la Protección al denunciante.	DG-IG DIRNAOP DIRCOCOR			
			OEEI 11.3 Mejorar el procesamiento oportuno de las denuncias.	DG - IG - OCI REFORZADO			
			OEEI 11.4 Perfeccionar la legislación para sancionar efectivamente a los implicados en corrupción.	DG - IG - OAJ - DIRCOCOR REFORZADO			
			OEEI 11.5 Implementar en la PNP el Sistema de Rendición de Cuentas a la Sociedad.	DG-IG-RP-UP DIRCOCOR			

Fuente: Plan Operativo Institucional PNP 2017

ANEXO B: Organigrama de la PNP



ANEXO C: Organigrama DIRCIMA



ANEXO D: Matriz de Operacionalización de variables

Problemática	Pregunta General	Objetivo General	Preguntas específicas	Objetivos Específicos	Herramientas por objetivos
<p>La PNP es percibida como una de las instituciones más corruptas según una encuesta de Ipsos del 2015. Dada esta situación, la PNP se ha visto en la necesidad de cambiar esto, lo cual se ve reflejado en su imagen institucional dañada. Por ello, tras la aparición de nuevas tendencias tecnológicas, la PNP ha visto en las redes sociales una oportunidad para difundir mensajes y recuperar la confianza de la ciudadanía a través de la aplicación de una estrategia de comunicación digital en Facebook con la</p>	<p>¿De qué manera se gestiona el <i>fan page</i> de la Policía Nacional del Perú en relación a la estrategia de comunicación digital durante el periodo 2015-2017?</p>	<p>Evaluar la gestión del <i>fan page</i> de la Policía Nacional del Perú en relación a la estrategia de comunicación digital durante el periodo 2015-2017.</p>	<p>¿De qué manera se ha desarrollado la estrategia de comunicación digital aplicada en el <i>fan page</i> de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2015-2017?</p>	<p>Describir históricamente el desarrollo de la estrategia de comunicación digital aplicada en el <i>fan page</i> de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2015-2017.</p>	<p>1.1 Realizar línea de tiempo</p> <p>1.2 Entrevista a equipo de redes sociales de la PNP.</p>
			<p>¿Cuáles son los factores críticos del diseño y ejecución de la estrategia de comunicación digital que han sido aplicados en el contexto de una institución pública?</p>	<p>Identificar qué factores críticos del diseño y ejecución de la estrategia de comunicación digital son aplicados en el contexto de una institución pública.</p>	<p>2.1 Entrevistas a equipo PNP y expertos</p> <p>2.2 Entrevista a Community Managers-Saturación de Información (ex CM PNP, actual CM PNP, 2 CM externos a la institución)</p> <p>2.3 Entrevista a asesores de comunicaciones de la PNP</p>
			<p>¿Cuáles son los resultados de la</p>	<p>Analizar los resultados de la implementación de la estrategia de comunicación</p>	<p>3.1 Análisis netnográfico (categorización de comentarios)</p>

finalidad de lograr sus objetivos planteados.			implementación de la estrategia de comunicación digital en función de las respuestas de los seguidores y los objetivos comunicacionales durante el periodo 2015-2017?	digital, en función de las respuestas de los seguidores y los objetivos comunicacionales durante el periodo 2015-2017	3.2 Análisis de datos
---	--	--	---	---	-----------------------

ANEXO E: Guía de entrevista a Community Managers

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Fecha:

Presentación:

Buenas tardes, mi nombre es Samantha/Yoselyn/Brenda, soy estudiante de décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección en la PUCP. Actualmente estamos realizando nuestra tesis para licenciatura titulada “Aplicación de estrategia de comunicación digital para la gestión de la imagen institucional de instituciones públicas: Estudio de caso del *fan page* de la PNP durante el periodo 2015-2017”. El objetivo de esta entrevista es conocer, en base a su experiencia como Community Manager, su opinión acerca del diseño y ejecución de una estrategia de comunicación digital en una página de Facebook. Le recordamos que no existen respuestas correctas o incorrectas y su aporte será fundamental para el desarrollo de nuestra tesis.

La información brindada será manejada con confidencialidad. Le agradecemos de antemano por su disposición a aportar a nuestra tesis.

Preguntas generales:

1. ¿Cuál es el cargo que usted ocupa actualmente?
2. ¿Podría comentarnos acerca de su experiencia como Community Manager y la labor que realiza?

Proceso de Gestión de Redes Sociales:

El siguiente bloque de preguntas busca detallar el proceso de diseño de una estrategia de comunicación en redes sociales.

3. ¿Considera que existen pasos para el diseño de una estrategia de comunicación? ¿Cuáles son?
4. ¿Consideras importante incluir los objetivos de la organización en el diseño de la estrategia? ¿Por qué?
5. A la hora de diseñar una estrategia, ¿realizas la selección del público al cual deseas dirigirte? ¿Crees que es importante?
6. Acorde a la cuenta que manejas actualmente como Community Manager ¿Cómo segmentas tu público objetivo?

7. ¿Cómo realizas la elección del medio social por el cual debes dirigir tu estrategia? ¿Cómo identificas a qué medio dirigirte y a cuál no?
8. ¿Al realizar la organización del contenido que debe incluir, cómo seleccionas el estilo que debe tomar?
9. ¿Qué realizas para dar a conocer una estrategia de comunicación digital?

Importancia de una estrategia de comunicación digital:

10. ¿Cuál es la importancia de diseñar una estrategia de comunicación digital?

Factores indispensables en el desarrollo de una estrategia de comunicación digital:

Se busca identificar los factores críticos para el diseño y ejecución de una estrategia de comunicación digital aplicada en redes sociales.

11. ¿Qué sería lo fundamental al hablar del diseño de una estrategia de comunicación digital?
12. ¿Cuáles son los recursos o herramientas que se deben tener en cuenta a la hora de realizar una estrategia?
13. ¿Consideras que el diseño de la estrategia debe estar respaldada por un equipo o puede ser llevada a cabo por una sola persona, en este caso el Community Manager? ¿Por qué?

Errores en el diseño y ejecución de una estrategia de comunicación digital:

Se desea indagar acerca de los principales errores por los que se atraviesa en el momento de aplicar estrategias de comunicación en medios digitales.

14. ¿Cuáles son los principales errores que se comenten al diseñar una estrategia en una institución pública?
15. ¿Qué inconvenientes han tenido durante la implementación?
16. ¿Por qué se dio?
17. ¿Qué factores escaparon de su control?
18. ¿Cuáles fueron los retos que tuvieron posterior a la implementación de la estrategia de comunicación digital?
19. Respecto a la opinión del público en los comentarios sobre las publicaciones, ¿cómo manejas las opiniones positivas?
20. ¿Cómo manejas las opiniones negativas?

Evaluación de una estrategia de comunicación digital:

Identificar los métodos de monitoreo y control en la evaluación de una estrategia de comunicación digital.

21. ¿Cómo mides la efectividad de tu estrategia?

22. ¿Cómo describirías la relación que tienes con tu público por medio del fan page?
23. ¿De qué manera impacta la estrategia de comunicación digital en la imagen institucional de una institución pública?

Caso PNP:

En esta sección se busca conocer, desde la perspectiva profesional, las opiniones acerca de la gestión del *fan page* de la PNP.

24. ¿Cómo describirías al Fan Page de la Policía Nacional del Perú?
25. ¿Cómo consideras que se encuentra actualmente el Fan Page de la Policía Nacional del Perú, en términos de estrategia de comunicación digital?
26. ¿De qué manera considera que la estrategia de comunicación digital impacta en la imagen institucional de la PNP?
27. ¿De qué manera impactaría al largo plazo en la reputación de la PNP?
28. ¿Qué oportunidades de mejora daría usted al *fan page* de la PNP?

ANEXO F: Guía de entrevista a Community Manager

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Fecha:

Presentación:

Buenas tardes, mi nombre es Samantha/Yoselyn/Brenda, soy estudiante de décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección en la PUCP. Actualmente estamos realizando nuestra tesis para licenciatura titulada “Aplicación de estrategia de comunicación digital para la gestión de la imagen institucional de instituciones públicas: Estudio de caso del *fan page* de la PNP durante el periodo 2015-2017”. El objetivo de esta entrevista es conocer, en base a su experiencia como Community Manager y por ser quien implementó la estrategia en redes sociales de la PNP, sus conocimientos acerca de la implementación inicial de la estrategia en mención. Le recordamos que no existen respuestas correctas o incorrectas y su aporte será fundamental para el desarrollo de nuestra tesis.

La información brindada será manejada con confidencialidad. Le agradecemos de antemano por su disposición a aportar a nuestra tesis.

1. ¿Cuál era el cargo que ocupabas en la Policía Nacional del Perú?
2. ¿Cómo tomaste la decisión de iniciar con el Policía Chévere?
3. ¿Fue una iniciativa personal?
4. ¿Cómo fue que se fue involucrando toda la policía a este tema de redes sociales?
5. ¿En qué año fue?
6. ¿Qué plataformas usabas en el momento que iniciaron?
7. ¿En qué año empezó la policía a usar Facebook?
8. Inicialmente, ¿solo se manejaban temas internos?
9. Cuando se formó un equipo consolidado, ¿qué plataformas virtuales su empleaban?
10. ¿Cómo se dividieron los roles?
11. ¿Cómo iban organizando el contenido que iban publicando?
12. ¿Cuál era el mensaje que querían transmitir? ¿A un público en especial o era abierto?
13. Ustedes ya como Departamento de Redes, ¿se planteaban objetivos, metas, retos, para sus publicaciones?
14. ¿Analizaban los comentarios?

15. ¿Se guiaron de formatos de policías de otros países?
16. ¿De qué manera reportaban los resultados hallados?
17. En base a tu experiencia, ¿cómo crees que ha ayudado la página de Facebook en especial a la imagen de la policía y la reputación que tiene?
18. ¿En qué crees que debería mejorar el *fan page* de la policía?
19. Actualmente, ¿cómo ves a la policía como institución?

ANEXO G: Guía de entrevista a Equipo de redes sociales de la PNP

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Fecha:

Presentación:

Buenas tardes, mi nombre es Samantha/Yoselyn/Brenda, soy estudiante de décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección en la PUCP. Actualmente estamos realizando nuestra tesis para licenciatura titulada “Aplicación de estrategia de comunicación digital para la gestión de la imagen institucional de instituciones públicas: Estudio de caso del *fan page* de la PNP durante el periodo 2015-2017”. El objetivo de esta entrevista es conocer acerca su trabajo en el Departamento de Redes Sociales de la PNP. Le recordamos que no existen respuestas correctas o incorrectas y su aporte será fundamental para el desarrollo de nuestra tesis.

La información brindada será manejada con confidencialidad. Le agradecemos de antemano por su disposición a aportar a nuestra tesis.

Preguntas generales:

Se desea conocer acerca de la institución y, en especial, del departamento en el cual enfocaremos la investigación.

1. ¿Cuál es la misión de la PNP y cuáles son sus objetivos como institución?
2. ¿Qué servicios ofrece la policía?
3. ¿Cuál es el propósito de la DIRCIMA y del departamento de redes sociales?
4. ¿Por qué decidieron formar el departamento de redes y hoy como está constituido?

Redes sociales de la PNP:

Se indagará, a detalle, la gestión de las redes sociales de la PNP, desde su formación hasta su ejecución.

5. ¿Por qué la PNP decide comunicarse a través de redes sociales?
6. ¿En qué año se oficializó el uso de redes sociales, con que redes iniciaron y porque decidieron oficializarse?
7. ¿Manejan objetivos según tipo de red social o tienen objetivos generales?

8. ¿Para finales del 2017 que pretende lograr el equipo en su gestión de redes sociales?
9. ¿De todas las que redes que manejan cuál ha generado mayor impacto?

Facebook:

En este bloque de preguntas, se indagará de manera específica sobre la plataforma virtual que analizamos en la presente investigación.

10. Respecto a Facebook, ¿Cuál es el plan de trabajo para esta red social (procedimiento)?
11. ¿Qué hacen para lograr sus objetivos?
12. ¿Consideran que existe una estrategia detrás de todo el contenido expuesto en redes?
13. ¿Quiénes son su público objetivo en Facebook? ¿Qué mensaje quieren transmitir en sus publicaciones? ¿Cuál es el comportamiento esperado del público?
14. ¿De qué manera planifican sus publicaciones y como estas se relacionan con los servicios que ofrece la policía?
15. ¿A la fecha, qué resultados han obtenido en Facebook?
16. ¿Cómo miden si su trabajo en Facebook está cumpliendo con sus objetivos, a la fecha se observan cambios significativos?
17. ¿Cada cuánto tiempo se verifican resultados?
18. ¿En este último trimestre que resultados han obtenido?
19. ¿Cómo saben qué contenidos les interesa a los jóvenes, han realizado algún estudio previo?
20. ¿Qué ofrecen a los jóvenes con su contenido?

Imagen institucional

Se identificará cuál es la relevancia de la gestión de medios sociales en la imagen institucional que, como organización pública, desean mantener de manera positiva.

21. ¿Qué es la imagen para ustedes?
22. ¿Cómo median su imagen (antes de Facebook) cómo la miden ahora?,

23. ¿Cómo era antes y cómo es ahora? ¿En qué medida ha mejorado la imagen?
24. ¿Cómo manejan sus actividades y contenidos, considerando malas conductas de algunos policías?
25. ¿En qué se basan para publicar sus contenidos?
26. ¿Cómo quisieran ser reconocidos por su público objetivo?

ANEXO H: Matriz de entrevistas a Community Managers

Perfil del Community Manager		LP	BR	FA	MR	JA
1	Cargo	Community Manager	Coordinadora de redes sociales	Senior Community Manager	Community Manager y Project Manager	Content Senior Creator
2	Institución	Policía Nacional del Perú	Ministerio del Interior	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	Gelattina	Gelattina
Diseño de una estrategia de comunicación digital						
3	¿Considera que existen pasos para el diseño de una estrategia de comunicación? ¿Cuáles son?	Análisis de la situación actual de la marca, definir los objetivos de la marca, identificación del público objetivo, difusión del contenido y medición de resultados.	Estudio de mercado, analizar público objetivo, definición de lenguaje de institución, identificar público objetivo y definir perfil de institución.	Análisis interno y externo de las redes sociales, definir objetivos, segmentación de público objetivo, definir canales y tono de comunicación, ejecutar plan de acción y medición de resultados.	Evaluar momento de comunicación en que se encuentra la organización, identificar si es conocida o no por el público objetivo y, a partir de ello, trazar la comunicación digital.	Identificar público objetivo, definir qué quieres comunicar con tu marca y tener un <i>brief</i> de la marca (pautas generales).
4	¿Consideras importante incluir los objetivos de la organización en el diseño de la estrategia? ¿Por qué?	Sí, para identificar cómo realizaran estrategia.	Sí, de acuerdo a los objetivos definidos se plantea una estrategia tener éxito con dicha estrategia comunicacional.	Es recomendable y lo ideal hacerlo. Debe diferenciarse entre objetivos institucionales (cuantitativos) de los comunicacionales (cualitativos y de percepción).	Sí, la postura de la organización es primordial para conocer el tono con el que le quiere hablar al público e identificar los aspectos que se abarcarán al crear comunidad en digital.	Sí, es la base principal y guía para construir tu estrategia.

		LP	BR	FA	MR	JA
5	A la hora de diseñar una estrategia, ¿realizas la selección del público al cual deseas dirigirte? ¿Crees que es importante?	Es importante para saber a quiénes te dirigirás.	Sí, depende del producto que tengas. Adecuar el mensaje y contenido al público al cual te dirigirás.	Es fundamental, a partir de ello obtienes información útil para atraerlo y generar un lazo organización/seguidor.	Es muy importante, desde ahí partirá cómo y de qué manera ubicaremos el tono de la red social.	Muy importante, para seleccionar también el mensaje y contenido.
6	Acorde a la cuenta que manejas actualmente como Community Manager ¿Cómo segmentas tu público objetivo?	Buscan a jóvenes a los que puedan cambiarle mentalidad acerca de institución, sería inútil con adultos que ya tienen mentalidad posicionada.	Al ser institución pública, se dirigen a público de todas las edades, por lo que realizan contenido que sea entendido por todos.	Cumplen rol más editorial e informativo. Su segmentación no es demográfica, sino geográfica, es decir, segmentan a su público por región.	Segmentan su público objetivo a partir de personas que pueden adquirir el producto.	Según el mensaje que se desea compartir.
7	¿Cómo realizas la elección del medio social por el cual debes dirigir tu estrategia? ¿Cómo identificas a qué medio dirigirte y a cuál no?	A partir de en dónde se encuentra la mayor parte del público objetivo y se selecciona el medio según el mensaje que deseas transmitir.	Selecciona el medio según el tipo de mensaje que difundirá y el estilo que tiene la red social.	Se ejecuta un perfil de marca para identificar todas las características que tiene la organización y compararlas no solo con el perfil de cada red social, sino con el perfil de los seguidores de la misma.	Ubicando el medio que más tiene presencia dentro de la edad del público objetivo. Es necesario enfocar la edad del público al que se dirige, para evaluar su comportamiento en redes.	Se identifica el mensaje y, a partir de ello, se elige la red social que tenga el mismo estilo que se escoge para la estrategia.
8	¿Al realizar la organización del contenido que debe incluir, cómo seleccionas el estilo que debe tomar?	Se debe encontrar esa mezcla perfecta entre lo que se quiere comunicar y lo que el público consumidor prefiere.	Ya se establecido un perfil que tiene la página es un mismo lenguaje, coloquial sin perder la formalidad, ya que se refieren a todo tipo de público.	Se encuentra los puntos en común entre el público objetivo y el perfil de la marca para generar el engagement necesario.	La empresa cuenta con una guía de estilo que contiene desde colores y cosas que debemos incluir en el diseño. Se debe tener en cuenta de qué forma hablarle al fan para encontrar un punto	Se adecúa el lenguaje al usado por el público objetivo. No se debe perder los lineamientos y el objetivo.

		LP	BR	FA	MR	JA
					de beneficio para ambos.	
9	¿Qué realizas para dar a conocer una estrategia de comunicación digital?	Se elabora la estrategia, se plasma y se presenta ante superiores para verificar que respeten lineamientos establecidos.	Organizan acciones en la vida real que fomentan la participación en el mundo virtual.	No responde.	Se realiza la estructuración de la misma. Al encontrar la estrategia que vaya acorde con lo que la marca busca, se comienza a implementar en digital.	No responde.
	Importancia de una estrategia de comunicación digital					
10	¿Cuál es la importancia de diseñar una estrategia de comunicación digital?	No responde.	Te acercas al público objetivo de una manera más directa.	Ayuda a tener un plan a largo plazo, es construir un camino que llevará a cumplir el objetivo.	Es la base de lo que se realiza en el ámbito digital.	Tener claro lo que se va a hacer y direccionar toda tu comunicación de acuerdo a lo solicitado por la marca.
	Factores indispensables en el desarrollo de una estrategia de comunicación digital					
11	¿Qué sería lo fundamental al hablar del diseño de una estrategia de comunicación digital?	Analizar la marca, tener claros los objetivos y el público al que dirigirás tu estrategia, identificar la red social adecuada y las tendencias para mantener actualizado el contenido.	Plantear los objetivos organizacionales, y la situación de la organización, diferenciar a tu público, elegir el medio social que necesitas para el tipo de mensaje que se quiere transmitir, analizar tendencias.	Análisis interno y externo de la marca, diferenciar objetivos institucionales de los comunicacionales, segmentar público, identificar que medio social comparte el perfil de tu marca y las tendencias del momento	Situación de la marca, a dónde quiere llegar. Identificar clientes que adquirirían tu producto y el medio en el que más se encuentran así como sus gustos.	Evaluar a la organización y las metas planteadas, el público que se desea atraer, elegir la red social alineada a los objetivos. Estar atentos a las tendencias que puedan atraer al público objetivo.

		LP	BR	FA	MR	JA
				que ayudarán a crear contenido.		
12	¿Cuáles son los recursos o herramientas que se deben tener en cuenta a la hora de realizar una estrategia?	Herramientas de diseño y monitoreo. No cuentan con recursos económicos.	No cuentan con recursos económicos, lo contrarrestan con creatividad para ser atractivos.	Plataformas como Insight Hootsuite, Quantico Trends y Tweetdeck para identificar el movimiento de las redes y de los principales seguidores, además de monitoreo diario.	Todos aquellos datos del público y de clientes que puedan servir para proyectar y planificar resultados a largo plazo.	Se trabaja con indicadores determinados para cada objetivo.
13	¿Consideras que el diseño de la estrategia debe estar respaldada por un equipo o puede ser llevada a cabo por una sola persona, en este caso el Community Manager? ¿Por qué?	Es bueno el intercambio de opiniones que favorecerán a la estrategia.	Depende del estilo de cada persona; sin embargo, siempre es bueno recibir otros aportes.	Recomiendo siempre en el caso del rubro público/político usar un Comunicador, Diseñador Gráfico, Redactor Creativo, Editor de Videos, Prensa y Community Manager	Debe haber un proceso de análisis y estructuración donde los equipos analíticos juegan un papel importante.	Un equipo, cada quién cuenta con una responsabilidad específica que, en conjunto, atienden a lo solicitado por el público.
	Errores en el diseño de una estrategia					
14	¿Cuáles son los principales errores que se comenten al diseñar una estrategia en una institución pública?	Superiores quieren imponer rigidez en el desarrollo de contenido, lo que sería poco atractivo para el público objetivo.	Difundir solo mensajes institucionales, no tener definido un perfil y no generar contenido pensando en el usuario.	Falta de creatividad y exceso formalismo, poco novedosa y tradicional.	No tener claro que busca la marca y el momento de comunicación en el que está.	Cuentan con muchos más parámetros (en comparación de las organizaciones privadas) y rigidez en el estilo.
15	¿Qué inconvenientes han tenido durante la implementación?	Temas logísticos y de alcance.	Ninguno.	Niveles jerárquicos que dificultan la correcta fluidez. Muchos filtros antes de que una propuesta sea aprobada.	Que la plataforma seleccionada no sea la adecuada para la estrategia.	Contenido poco llamativo, lo que representa una pérdida en recursos

		LP	BR	FA	MR	JA
						económicos y de tiempo.
16	¿Por qué se dio?	Por ser una estrategia nueva en la institución.	-	Contar con muchos filtros ocasiona distorsión en la planificación y ejecución de una estrategia.	Porque no se realizó un análisis adecuado antes de la implementación.	Poca y mala planificación.
17	¿Qué factores escaparon de su control?	No se tiene control sobre las personas (policías) que dañan imagen de instituciones con sus acciones en el día a día.	Ninguno, tienen libre control de sus funciones.	Pedidos exclusivos o cambio en el rumbo de las noticias diarias.	No responde.	Gustos y preferencias de público. Son muy cambiantes.
18	¿Cuáles fueron los retos que tuvieron posterior a la implementación de la estrategia de comunicación digital?	Ganarse la confianza del público.	Alcanzar mayor nivel de seguidores y la rápida adaptación a nuevas noticias.	Alcanzar al público a nivel nacional.	El logro de los objetivos proyectados.	Alcanzar metas planteadas.
19	Respecto a la opinión del público en los comentarios sobre las publicaciones, ¿cómo manejas las opiniones positivas?	Agradecer y realzar comentario.	No responde.	Responderles e invitarlos a realizar alguna acción en sus redes sociales.	Agradecer y decirle al seguidor que siempre se le ofrecerá el mejor servicio.	Agradecer e invitarlos a continuar en interacción con la página.
20	¿Cómo manejas las opiniones negativas?	Evaluar de qué se trata y responder.	Evaluar la respuesta e intentar resolver el problema.	No se recomienda responder siempre ya que si no se tiene la respuesta esperada por el usuario, se pueden generar conflictos y convertirse en una denuncia mayor.	Se agradecen y se le asegura al fan que sus comentarios ayudan a mejorar.	Se intenta identificar la molestia por parte del seguidor.
	Evaluación de una estrategia de comunicación digital					

		LP	BR	FA	MR	JA
21	¿Cómo mides la efectividad de tu estrategia?	Herramientas de análisis de Facebook. Comentarios en medios de comunicación acerca de la institución.	Estadísticas de cada red social y por cada publicación.	Nivel de respuestas, datos demográficos de usuarios alcanzados, aumento de nuestras métricas, etc.	Antes de la implementación se realiza una proyección estimada de lo que se busca y al final de la estrategia se cotejan resultados.	Por medio de los indicadores planteados inicialmente para cada objetivo.
22	¿Cómo describirías la relación que tienes con tu público por medio del fan page?	Antes no había relación, ahora hay mayor respuesta por parte del seguidor.	De confianza, el seguidor sabe que hallará la información necesaria.	De fidelidad y constante interacción.	Muy buena.	De cercanía y fidelidad.
23	¿De qué manera impacta la estrategia de comunicación digital en la imagen institucional de una institución pública?	No se puede cambiar la percepción pero si intentar mejorarla con acciones de cercanía.	De todas maneras hay un impacto positivo si se gestiona de la manera adecuada.	Hay un impacto directo, basta de un error para que se cuestione a la institución. Si la estrategia funciona hay una percepción positiva hacia la institución.	Gracias a las redes sociales las personas se forman una idea de qué es lo que la institución haría por ellos y si se interesan por sus dudas y sugerencias.	La imagen estará condicionada a la congruencia que exista entre las acciones en medios digitales y por las personas que componen dicha institución.
Caso Policía Nacional del Perú						
24	¿Cómo describirías al Fan Page de la Policía Nacional del Perú?	Página ideal para aprender consejos de seguridad y prevención.	Interesante pero con contenido muy repetitivo.	Saben comunicar sus temas de interés mediante contenido fresco, moderno y de moda.	Cumple con su objetivo informativo.	Amena e informativa.
25	¿Cómo consideras que se encuentra actualmente el Fan Page de la Policía Nacional del Perú, en términos de estrategia de comunicación digital?	Le falta, se debe mostrar más la labor policial.	Falta definir una estrategia pauteada y sujeta a cambios imprevistos.	Está en una etapa de maduración, ya lograron el objetivo de ingresar al público joven, ahora trabajan para mantenerse.	Se encuentra en un proceso de comunicación intermedio, donde se puede mejorar el servicio que ofrecen	En términos buenos pero con mucho que aprender con respecto a planificación.

		LP	BR	FA	MR	JA
					estructurando mejor la estrategia.	
26	¿De qué manera considera que la estrategia de comunicación digital impacta en la imagen institucional de la PNP?	Hay un impacto positivo.	No se considera que tiene una estrategia comunicacional definida; sin embargo, sus acciones están dando buenos resultados en la percepción de su imagen.	Impacta directamente, antes uno veía a la Policía Nacional como institución antigua y de imagen alicaída. Ahora han hecho que se les vea mucho más modernos, con una actitud sin igual, han aumentado su respeto y prestigio.	De una manera positiva, si la estrategia se encuentra estructurada y se persiguen los objetivos que busca la institución podrán obtener buenos resultados.	De forma positiva; sin embargo, debe ser congruente a las acciones reales.
27	¿De qué manera impactaría al largo plazo en la reputación de la PNP?	Positiva, hay seguidores que siempre están atentos y apoyando el contenido.	No responde.	Ya se está viendo la reputación que ellos tienen en mundo digital, han creado una comunidad activa con sus redes sociales y que en su mayoría generan opiniones positivas de ellos.	Responder los mensajes de la comunidad y mantenerla informada les puede ayudar a generar una apreciación de confianza por parte de los seguidores.	Resultará buena si se mantienen los mensajes informativos que reflejen la preocupación por la sociedad.
28	¿Qué oportunidades de mejora daría usted al <i>fan page</i> de la PNP?	Ser más innovadores.	Bajar el nivel en contenido con “memes” y tener publicaciones planeadas y variadas.	La percepción digital debe ser igual o mejor a la real. Si ellos se venden como policías chéveres, modernos y efectividad a la hora de intervenir, en la vida real debería ser igual, usar el mismo tono de comunicación.	Mejorar el diseño gráfico de sus publicaciones.	Mejorar la planificación y la creatividad en el contenido.

