

Plan de Comunicación 2020 - 2022





Este documento es una versión resumida del Plan de Comunicación (producto 2) de la Consultoría para la elaboración del Plan de Comunicación de la Iniciativa Patrimonio Natural del Perú, encargada a El Taller.pe, por el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), de acuerdo al contrato suscrito con PROFONANPE (PRFNP-C-CON-006-2020-WWF 074C-2020000006). Para su plena comprensión se recomienda referirse a la versión completa del Plan de Comunicación. Fotografías: Diego Pérez

Elaborado por

El Taller.pe:

KJELD NIELSEN Coordinador Senior

DIEGO COLL Comunicador Ambiental

CLAUDIO SALA Especialista en Marketing y Finanzas

JOAQUÍN SANCHO Director de Arte

Supervisado por

el equipo PdP de SERNANP:

CINDY VERGEL Coordinadora de PdP

LORENZO BECK Coordinador del Proyecto GEF 6/PdP

LUIS SANTOLALLA Responsable de la Oficina de Comunicación
e Imagen Institucional

ZARA SÁNCHEZ Especialista del Proyecto GEF 6/PdP

CLAUDIA MORALES Especialista de la Oficina de Comunicación
e Imagen Institucional

Índice

Presentación	5
I. Contexto	6
1. Antecedentes	6
2. Diagnóstico: breve recuento de necesidades y oportunidades	7
II. Marco estratégico	9
3. Lineamientos para el plan de trabajo	9
4. Objetivos	11
5. Metas e indicadores	14
6. Líneas de acción estratégica y fases de implementación	18
7. Públicos objetivo	22
8. Propuesta de conceptos creativos preliminares de campañas de comunicación	29
III. Condiciones, presupuesto y financiamiento	35
9. Condiciones y estructura básica para implementar el plan	35
10. Presupuesto y financiamiento	42
IV. Plan detallado y monitoreo	46
11. Plan de comunicación (matriz de programación)	46
12. Monitoreo y evaluación	49

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: Marco estratégico mayor para objetivos comunicacionales de PdP y formulación de objetivo orientador de comunicaciones 2020–2025	12
TABLA 2: Formulación de objetivos específicos de comunicaciones	13
TABLA 3: Objetivos específicos de comunicaciones y definición de metas e indicadores a 2021 y 2022	15
TABLA 4: Definición de líneas de acción estratégica y alineación con objetivos	19
TABLA 5: Principales fases de ejecución del plan	21
TABLA 6: Clasificación de públicos objetivo según involucramiento y prioridad para el Plan de Comunicación 2020–2022	24
TABLA 7: Perfiles de potenciales <i>champions</i> del sector público	28
TABLA 8: Estructura del equipo propuesto	37
TABLA 9: Presupuesto aproximado detallado para implementación del Plan de Comunicación 2020-2022.....	43
TABLA 10: Matriz de programación del Plan de Comunicación	47
TABLA 11: Matriz de monitoreo y evaluación	50

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

ACCA Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica	MINEM Ministerio de Energía y Minas
AIDER Asociación para la Investigación y el Desarrollo Integral	MININTER Ministerio del Interior
AMPA Amazónicos por la Amazonía	MINREX Ministerio de Relaciones Exteriores
ANA Autoridad Nacional del Agua	MINSa Ministerio de Salud
ANIA Asociación para la Niñez y su Ambiente	MMA Ministerio de Medio Ambiente de Brasil
ANP Áreas Naturales Protegidas	MTC Ministerio de Transportes y Comunicaciones
AMCHAM Cámara de Comercio Americana del Perú	NCI Naturaleza y Cultura
APECO Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica	OCEX Oficinas Comerciales de Perú en el Exterior
APTAE Asociación Peruana de Turismo de Aventura, Ecoturismo y Turismo Especializado	OEFA Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental
ARPA Programa de Áreas Protegidas de la Amazonia de Brasil (Programa Áreas Protegidas da Amazônia)	ONG Organización No Gubernamental
ASL Programa Paisajes Sostenibles de la Amazonía (Amazon Sustainable Landscapes)	OTCA Organización del Tratado de Cooperación Amazónica
BID Banco Interamericano de Desarrollo	PCM Presidencia del Consejo de Ministros
BNDES Banco de Desarrollo Brasileño	PdP Patrimonio Natural del Perú
CAN Comunidad Andina de Naciones	PESTE Político Económico Social Tecnológico y Ecológico
CDB Convenio de Diversidad Biológica	PFP Proyecto de Financiamiento para la Permanencia (Project Finance for Permanence)
CEPLAN Centro Nacional de Planeamiento Estratégico	PNCB Programa Nacional de Conservación de Bosques
CCL Cámara de Comercio de Lima	PNUD Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
COP Congreso de la Partes de Naciones Unidas	PROFONANPE Fondo Nacional para las Áreas Naturales Protegidas por el Estado
COSUDE Cooperación Suiza en Perú	PROINVERSIÓN Agencia de Promoción de la Inversión Privada
CRXS Costa Rica por Siempre	PUCP Pontificia Universidad Católica del Perú
CSF Conservation Strategy Fund	PROMPERÚ Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
CxN Conservamos por Naturaleza	SENACE Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles
DAR Derecho Ambiente y Recursos Naturales	SENAMHI Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú
ECOAN Ecosistemas Andinos	SERFOR Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre
EII Earth Innovation Institute	SERNANP Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado
FAP Fondo de Áreas Protegidas del Amazonas (Brasil)	SINANPE Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado
FEMA Fiscalía Especializada en Materia Ambiental	SINAP Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas
FODA Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas	SNMPE Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía
FUNBIO Fondo Brasileño para la Biodiversidad	SPDA Sociedad Peruana de Derecho Ambiental
GEF Fondo Mundial para el Medio Ambiente (Global Environment Facility)	SNUC Sistema Nacional de Unidades de Conservación del Brasil
GIZ Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional	SZF Sociedad Zoológica de Fráncfort
HECO Herencia Colombia	TNC The Nature Conservancy
IBC Instituto del Bien Común	UARM Universidad Nacional Antonio Ruiz de Montoya
IGP Instituto Geofísico del Perú	UICN Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
IIAP Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana	ULIMA Universidad de Lima
INAGEIM Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña	UNALM Universidad Nacional Agraria La Molina
IRTP Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú	UNAMAD Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios
KfW Banco de Desarrollo Alemán (Kreditanstalt für Wiederaufbau)	UNAP Universidad Nacional de la Amazonía Peruana
KOICA Agencia de Cooperación Internacional de Corea	UNMSM Universidad Nacional Mayor de San Marcos
MADS Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia	UOF Unidad Operativa Funcional
MEF Ministerio de Economía y Finanzas	UP Universidad del Pacífico
MINAGRI Ministerio de Agricultura	UPCH Universidad Peruana Cayetano Heredia
MINAM Ministerio del Ambiente	USAID Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
MINCETUR Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	USIL Universidad San Ignacio de Loyola
MINCUL Ministerio de Cultura	UTEC Universidad de Ingeniería y Tecnología
MINEDU Ministerio de Educación	WCS Wildlife Conservation Society
	WWF World Wildlife Fund



Presentación

El presente documento constituye una herramienta de apoyo y consulta para el seguimiento y ejecución del **Plan de Comunicación para la Iniciativa “Patrimonio Natural del Perú” (PdP)**. A diferencia de su versión original, este documento no es una herramienta autónoma, sino un resumen complementario y de referencia, para facilitar la implementación de lo propuesto y sustentado en detalle en el mencionado plan.

En ese sentido, a fin de propiciar su uso ágil y práctico, este documento resumen se divide en cuatro secciones principales: (I) **CONTEXTO**, (II) **MARCO ESTRATÉGICO**, (III) **CONDICIONES, PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO**, y (IV) **PLAN DETALLADO Y MONITOREO**, las que son presentadas de manera simplificada.

Como se ve más adelante, la estructura señalada da cuenta del proceso de planteamiento inicial de **cuatro lineamientos clave** (creación de valor, formación de embajadores, develación de vínculos, generación de empatía), a partir de los cuales se contribuyó a la formulación de **un objetivo general** y de **cuatro objetivos específicos** orientados a igual número de públicos objetivo y que apuntan a alcanzar **nueve metas**, basadas en **once indicadores**, y cuya viabilidad se alcanzará, a partir de **seis líneas de acción**, a ser ejecutadas en **cinco fases**, entre 2020 y 2022.

Cabe anotar que, por la naturaleza sucinta de este documento, los contenidos presentados, no incluyen una serie de componentes, evidencias, análisis y herramientas que son parte integral del referido plan y que se recomienda consultar, a fin de asegurar un entendimiento pleno de lo planteado a continuación. Esto, sobre todo, se refiere al diagnóstico e investigación complementaria que proveen la argumentación para la estrategias y acciones planteadas.



I. CONTEXTO

1. Antecedentes

La iniciativa Patrimonio Natural del Perú y su desafío comunicacional

A pesar de la importancia decisiva que tienen las ANP para la sociedad en su conjunto, aún existen un gran desconocimiento y una creciente necesidad de asegurar mayores compromisos en torno a su gestión efectiva: desde un mayor respaldo político y económico por parte del Estado, y el activo involucramiento del sector empresarial en nuevos mecanismos económicos, hasta el apoyo social y económico de la ciudadanía.

En el contexto descrito, en 2020 el SERNANP, a través de PROFONANPE encargó a El Taller.pe la **elaboración del Plan de Comunicación para la Iniciativa “Patrimonio Natural del Perú” (PdP)** para el periodo 2020 - 2022, cuyo objetivo principal es el de **Generar conciencia en los diversos grupos de interés sobre la importancia de gestionar y conservar de manera permanente las Áreas Naturales Protegidas del Perú** y que, plantea como objetivos secundarios: **Brindar propuestas de comunicación integrales que den soporte a la estrategia de recaudación de fondos de la iniciativa**

PdP; Dar a conocer el esfuerzo del Estado peruano, a través del compromiso y responsabilidad de sus guardaparques, especialistas y jefes, para la conservación de las Áreas Naturales Protegidas (ANP); y Poner en valor las ANP del bioma amazónico.

2. Diagnóstico:

breve recuento de necesidades y oportunidades

A fin de sentar las bases para la formulación del plan de comunicación para PdP, se llevó a cabo un diagnóstico situacional en torno a oportunidades y necesidades comunicacionales de la iniciativa, así como una investigación complementaria con líderes y representantes del sector público y privado enfocada en identificar y evaluar potenciales oportunidades conjuntas en ANP, y; una evaluación comparativa del desempeño de proyectos de financiamiento para la permanencia de sistemas de ANP en la región. El detalle completo de la metodología, objetivos, resultados y recomendaciones de dichos componentes, puede encontrarse en el documento de Plan de comunicación.

El recuento presentado a continuación se enfoca, sobre todo, en los hallazgos y

recomendaciones resultantes del diagnóstico, que incluyó, entre otros, el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos del macroentorno, relevantes para PdP, además de un análisis de desempeño de comunicación interna y externa de la iniciativa.

Principales hallazgos y recomendaciones

El diagnóstico desarrollado en la fase previa consistió en un ejercicio arduo de investigación y análisis de fuentes primarias y secundarias, que dio como resultado ocho recomendaciones clave que conforman la hoja de ruta inicial para el presente plan. A continuación, se recoge la síntesis de dichas recomendaciones, las

cuales han sido organizadas según las tres dimensiones comunicacionales propuestas por el modelo DIRCOM de Joan Costa (Joan Costa Institute, 2020); la comunicación organizacional, que engloba los procesos de comunicación interna, cultura y clima, entre otros; la comunicación institucional, referida a la gestión de imagen y relaciones corporativas y; la comunicación de marketing o comercial, que incluye la publicidad, promoción, gestión de marca y otras formas de comunicación externa orientadas a sus “consumidores” y/o “seguidores”.

Comunicación organizacional Primer paso: claridad interna.

La investigación evidenció de manera cualitativa y cuantitativa, considerables diferencias en los niveles de claridad en torno a PdP

entre los actores cercanos a la iniciativa, lo que dificulta y en ciertos casos inviabiliza su involucramiento efectivo.

- Al respecto, resulta indispensable deconstruir y construir una nueva narrativa concreta de PdP enfocada en qué es, por qué es importante y qué espera de uno (qué doy y qué recibo), en detrimento de mensajes previos que parecen haber priorizado el detalle complejo de su funcionamiento. Dicho de otro modo, lo que se necesita, sobre todo, es **“vender” su utilidad, más que explicar su mecánica interna.**

- En segundo lugar, se deben definir los **canales y compromisos institucionales** para promover estos mensajes. Solo a partir de la claridad interna en la definición de PdP en términos de su **finalidad, naturaleza**

y **requerimientos de involucramiento** será posible generar atención, comprensión y compromiso internos. Sobre esa misma base la comunicación externa es un siguiente paso.

Comunicación institucional Vs. Comunicación comercial El fuerte del SERNANP y lo que hay que reforzar.

El SERNANP ha construido una importante base de seguidores en redes sociales y ha consolidado una imagen positiva entre sus grupos de interés cercanos. Sin embargo, sus comunicaciones se ciñen a un enfoque institucional que enfatiza la promoción de su gestión, lo que reduce su alcance comunicacional y no genera valor para las áreas protegidas, que son finalmente, el objeto de sus esfuerzos. Dicho de otro modo, el SERNANP trabaja, sobre todo, por posicionarse

y por posicionar su gestión, pero no se está comunicando suficientemente a las áreas protegidas para posicionarlas y construir una marca en torno a ellas, que es lo que una iniciativa de sostenibilidad financiera requiere.

- En el marco de PdP, se debe **incorporar el enfoque de comunicación comercial** o de marketing y generar opciones para desarrollar compensar y complementar las capacidades necesarias a fin de **posicionar a las áreas protegidas y propiciar la generación de una marca sólida en torno a ellas**, que no es el SERNANP (ente rector).

Comunicación comercial
Priorización de esfuerzos y viabilidad. Más allá de los avances, los productos o mecanismos económicos no están finalizados y probablemente no lo

estarán en el corto plazo. Al respecto, cabe considerar que un criterio clave de la publicidad y comunicación comercial es no anunciar y generar demanda sobre un bien o servicio que no está disponible aún, ya que afecta negativamente el valor de marca y anula posibles ventas futuras. En cambio, en línea con lo mencionado en un punto previo, existe la necesidad inmediata de desarrollar un trabajo estratégico de comunicación que sirva como soporte para las futuras estrategias (y productos) de recaudación de PdP y otras. Es decir, se plantea preparar el terreno para luego vender los mecanismos económicos.

- **Se recomienda priorizar el trabajo de construcción de valor de marca en torno a las ANP**, ya que ese será el principal activo, soporte (*reason why*) y argumento

de venta para los futuros productos específicos de PdP.

Elementos transversales
Falta de Estrategia de comunicaciones. El SERNANP como ente líder de PdP tiene a su cargo la comunicación de esta iniciativa. Una limitación a todo lo que se pueda proponer en este contexto es la inexistencia de una estrategia de comunicación integral a largo plazo. Más aún, uno de los aspectos más críticos del análisis ha sido constatar que no se cuenta tampoco con objetivos, metas o indicadores para la gestión de comunicaciones en SERNANP, en general.

- La recomendación, es priorizar la elaboración de una **estrategia de comunicación que integre las tres dimensiones de comunicación: organizacional, institucional**

y comercial y que incorpore al componente de sostenibilidad financiera como eje transversal e idealmente integre la colaboración con aliados como un elemento clave para la multiplicación de impactos.

El protagonista son las ANP. Sin perjuicio del crédito necesario al liderazgo del SERNANP, es crucial comprender que las comunicaciones en torno a las áreas protegidas y a iniciativas de sostenibilidad financiera no deben estar limitadas ni mucho menos supeditadas a la presencia institucional del SERNANP.

- Se debe **priorizar una nueva línea de comunicación comercial para las ANP (en el marco de la estrategia propuesta) bajo cuyo paraguas debe insertarse la comunicación de PdP.**

- Se debe **generar una jerarquía comunicacional que defina claramente a las áreas protegidas como EL protagonista. Es en torno a estas que hay que construir valor de marca, compromiso y llamado a la acción.** Con el posicionamiento de las áreas protegidas bajo un enfoque de comunicación comercial, el posicionamiento del SERNANP está asegurado, pero no se debe pretender ir en el sentido inverso y mantener únicamente la línea institucional de comunicación.





II. MARCO ESTRATÉGICO

3. Lineamientos para el **plan de trabajo**

A fin de plantear el escenario marco y delinear los potenciales caminos a seguir de cara a la formulación de objetivos, a continuación, se comparten algunas reflexiones que presentan el planteamiento general del plan de comunicación.

1. CREACIÓN DE VALOR. **No vendamos productos, creemos valor de marca para las ANP**

Un punto central del plan que se desarrolla a continuación es que, si bien a lo largo del proceso para su elaboración se ha evidenciado mucha expectativa por iniciar acciones de comunicación y promoción inmediatas, tendientes a captar fondos, dada la realidad evidenciada por la investigación, esto no resulta estratégico ni sería particularmente provechoso en este momento. Evidentemente, ello no debe entenderse como

una restricción a la búsqueda de opciones de financiamiento y al necesario apoyo para ello desde las comunicaciones, sino en cambio a la necesidad de priorizar los esfuerzos de comunicación con miras a procurar el éxito en el largo plazo.

Lo señalado no se debe, únicamente, a que los mecanismos económicos y estrategias de captación están aún en proceso de diseño y a que, por tanto, no hay una oferta disponible; ni tampoco a que se ha evidenciado la necesidad de lograr una claridad conceptual y apropiación interna general de PdP, como paso previo a acciones externas; sino, sobre todo, a que el foco principal, las ANP, deben ser reconocidas primero como generadoras de valor, antes de pedir a audiencias poco familiarizadas, compromisos tangibles a gran escala.

En ese sentido, un eje transversal para el presente plan debe ser el de construir valor en torno a las ANP como vía previa a pedir acciones o aportes. En otras palabras, este plan y consecuentemente todas las acciones de comunicación de PdP al corto y mediano plazo, deben enfocarse en generar condiciones habilitantes sólidas para la futura promoción de estrategias de financiamiento, sobre la base de un entorno comunicacional propicio, que hoy es inexistente.

En el contexto descrito, el plan y las acciones que se presentan a continuación buscan construir un proceso que permita procurar la sostenibilidad de futuros esfuerzos de comunicación y captación, coherentes y estratégicos, más que generar acciones puntuales de venta con impactos, probablemente, efímeros.



Puesto en simple, la prioridad de este plan no es vender productos, es construir valor de marca para las ANP desde adentro hacia afuera para que, en el mediano plazo, el producto se venda solo. Es decir que, primero debe venir la valoración y los compromisos morales y políticos, luego vendrán los compromisos económicos.

A continuación, se comparten algunos otros lineamientos considerados clave –y complementarios al previo– para la formulación del plan:

2. FORMACIÓN DE EMBAJADORES.

Más que comunicar para vender, comuniquemos para crear vendedores

De manera complementaria al punto previo, la investigación ha dejado claramente evidenciada la necesidad de incrementar el entendimiento de lo que son las ANP y, sobre todo, del valor que generan para las distintas audiencias, antes de vender mecanismos para su conservación. Sin embargo, un plan enfocado en atender de manera directa esas amplias necesidades comunicacionales en diversas audiencias podría ser demandante en términos de tiempo, recursos y esfuerzos. Ello sumado al hecho de que el interlocutor más creíble es aquel con el que uno se identifica, plantea

un lineamiento clave para el presente plan: **el trabajo con embajadores o *champions*.**

Ya sea que se les llame embajadores, *champions*, o de otro modo, un eje a desarrollarse debe ser el de generar una “fuerza de promoción y ventas” orgánica para PdP y las ANP. Si bien los medios de comunicación serán indispensables, una parte esencial de la estrategia de comunicación de PdP deberá ser la creación de “vendedores” del valor de las ANP, desde el propio personal de SERNANP, hasta líderes empresariales, pasando por tomadores de decisión en posiciones clave del Estado que a partir de un proceso de relacionamiento estratégico y cercano se conviertan en verdaderos embajadores de las ANP dentro de sus propios grupos de interés. Esto conlleva desarrollar capacidades, pero, sobre todo, cultivar relaciones interpersonales que generen redes de promoción para las ANP.

3. DEVELACIÓN DE VÍNCULOS.

Pongamos el foco en las ANP y en lo que nos dan, antes de pedir fondos

Un lineamiento que se desprende de todo lo abordado hasta el momento, es la **necesidad de poner a las ANP como protagonistas de todos los esfuerzos de comunicación.** Independientemente de la buena labor de SERNANP y sus aliados y de la urgencia de priorizar el pedido de respaldo financiero, como se ha señalado desde el diagnóstico, es crucial virar/ampliar el foco comunicacional y generar una nueva línea de comunicación con foco comercial o de marca, exclusivamente enfocada en elevar el valor de las ANP, de manera directa y “limpia”, sin elementos que distraigan del mensaje principal en torno a “TODO lo que las ANP nos dan y significan para nosotros”. En esa misma línea, las ANP deben ser comunicadas en términos concretos, cercanos

y prácticos, bajo una lógica “terrenal”, dejando de lado su tratamiento como paisajes lejanos, inalcanzables e idílicos. La comunicación, por tanto, debe adquirir un tono pragmático enfocado en cómo el agua que tomamos, el chocolate que disfrutamos, la madera con la que construimos y el cebiche que nos enorgullece no vienen del caño, la tienda o el restaurante, sino de las ANP. Así de práctico y directo.

4. GENERACIÓN DE EMPATÍA.

Un rostro humano para las ANP

Finalmente, un elemento clave que se ha manifestado a lo largo de la investigación en audiencias externas, es la falta de profundidad en cuanto al entendimiento de lo que son las ANP, su funcionamiento, gestión y quienes son responsables de estas. Ello se relaciona también con la falta de claridad en torno a su valor por parte de la sociedad y, probablemente, se asocie

con la imagen históricamente difundida de las ANP como “paisajes” paradisíacos, lejanos y casi míticos y “vacíos”. En ese sentido, por un lado, resulta necesario cambiar ese concepto hasta cierto punto abstracto de las ANP y por otro, en respuesta a la poca comprensión de las audiencias sobre su gestión y los responsables de esta, es necesario “aterrizar” a las ANP en una imagen identificable con la que uno se pueda relacionar y empatizar. Es decir que uno de los principales desafíos es que a las ANP hay que darles voz y rostro, de modo que sean reales, palpables y “que nos hablen”. Ese rostro, finalmente, será el *reason why*, la garantía para sustentar cualquier pedido, y quien hará buen uso de nuestro respaldo y eventualmente, de nuestros fondos.



4. Objetivos

a. Objetivo orientador de comunicaciones

Como primer paso para la definición de **objetivos**, se ha definido un objetivo orientador de comunicaciones que servirá como marco para la planificación. En tal sentido se hizo un ejercicio de delimitación de marco estratégico, tomando como punto de partida la visión y misión de SERNANP, las cuales proveyeron los alcances generales. A partir de estos, se consideraron los objetivos de Patrimonio Natural del Perú a 2040, los cuales, de algún modo, brindan los alcances temáticos para el trabajo de comunicación. En esa línea, se consideró como un siguiente nivel de definición a los objetivos del plan de comunicaciones de PdP a 2022 definidos por los términos de referencia para la consultoría respectiva.

Un criterio transversal a la formulación de objetivos ha sido su carácter SMART, es decir, que sean específicos, medibles, alcanzables, orientados a resultados y con plazos concretos. En esa línea, a fin de permitir un marco orientador más útil en la práctica, se planteó este objetivo orientador de comunicaciones a cinco años, es decir a 2025.

A partir del marco planteado, se definió como nuevo objetivo orientador de comunicaciones, que **A 2025, actores clave del sector privado, público y sociedad civil reconocen el valor de las ANP, a partir de su contribución al bienestar, desarrollo y economía; comprenden la importancia de su gestión efectiva; y respaldan activamente iniciativas para su conservación y sostenibilidad financiera.**

b. Objetivos específicos de comunicaciones

Un reto en la elaboración del plan ha sido la definición de objetivos y metas estratégicas para PdP como marco de acción para las comunicaciones en el periodo 2020–2022. Es decir, que, si bien como se muestra en la **TABLA 1**, era posible definir los alcances generales para el plan, resultaba fundamental lograr una mayor definición con respecto a los objetivos estratégicos de PdP a los que las acciones de comunicación debían contribuir. A fin de proveer dichos alcances, se realizó un ejercicio de priorización de objetivos organizacionales (específicos) de PdP relevantes para comunicación para, a partir de ellos, formular los objetivos específicos de comunicaciones 2020–2022, a modo de objetivos intermedios para los primeros. Dicho ejercicio se recoge en la TABLA 2.

TABLA 1: **Marco estratégico** mayor para objetivos comunicacionales de PDP y formulación de objetivo orientador de comunicaciones **2020–2025**

SERNANP	OBJETIVOS PDP A 2040	OBJETIVOS DE PLAN DE COMUNICACIONES DE PDP 2020 - 2022 SEGÚN TDR	NUEVO OBJETIVO ORIENTADOR DE COMUNICACIONES PROPUESTO A 2025
VISIÓN La sociedad valora los beneficios ambientales, culturales, sociales y económicos que recibe de los ecosistemas representativos presentes en áreas naturales protegidas y contribuye activamente a su conservación. MISIÓN Conducir el Sistema de Nacional Áreas Naturales Protegidas del Perú con una perspectiva ecosistémica, integral y participativa, con la finalidad de gestionar sosteniblemente su diversidad biológica y mantener los servicios ecosistémicos que brindan beneficios a la sociedad.	OBJETIVO Consolidar la gestión efectiva del SINANPE y de las ANP en un plazo de 20 años, en al menos 19 millones de hectáreas, generando las condiciones habilitantes para dicha gestión mediante: • la implementación de una estrategia de recaudación de fondos articulada y extraordinaria y, • el desarrollo e implementación de mecanismo económicos para la sostenibilidad financiera del sistema. • Objetivo específico 1: Incrementar la conservación a perpetuidad de áreas priorizadas del Perú, categorizando al menos 4 Zonas Reservadas. • Objetivo específico 2: Consolidar los ámbitos de control de las ANP del SINANPE, mediante el fortalecimiento de sus niveles de gestión básico y estructural. • Objetivo específico 3: Fortalecer los compromisos entre el SERNANP y la población local, mediante el desarrollo de actividades económicas sostenibles tales como el turismo y el aprovechamiento de los recursos naturales. • Objetivo específico 4: Incrementar los recursos financieros de forma sostenible, gradual y planeada para las ANP del SINANPE, de tal manera que los mecanismos económicos cubran completamente y de manera permanente al menos los costos de los niveles de gestión a largo plazo.	OBJETIVO PRINCIPAL Generar conciencia en los diversos grupos de interés sobre la importancia de gestionar y conservar de manera permanente las Áreas Naturales Protegidas del Perú. Objetivos Secundarios: • Brindar propuestas de comunicación integrales que den soporte a la estrategia de recaudación de fondos de la iniciativa PdP. • Dar a conocer el esfuerzo del Estado peruano, a través del compromiso y responsabilidad de sus guardaparques, especialistas y jefes, para la conservación de las ANP. • Poner en valor las ANP del bioma amazónico.	A 2025, actores clave del sector privado, público y sociedad civil reconocen el valor de las ANP, a partir de su contribución al bienestar, desarrollo y economía; comprenden la importancia de su gestión efectiva; y respaldan activamente iniciativas para su conservación y sostenibilidad financiera.

TABLA 2: Formulación de **objetivos específicos** de comunicaciones

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES PRIORIZADOS Y EDITADOS PARA PLAN DE COMUNICACIONES

A partir del ejercicio de formulación de objetivos organizacionales relevantes para comunicaciones de PdP, a continuación, se plantean los objetivos organizacionales priorizados, ya editados, que buscan recoger la esencia de lo planteado y ajustarlo a 2022. Para ello, se ha empleado como base aquellos objetivos propuestos formulados con mayor precisión, alcance estratégico y relevancia y se ha procurado incorporar otros insumos pertinentes propuestos, para acotarlos y hacerlos operacionales. Para asegurar mayor precisión (en línea con concepto SMART), cada objetivo contará con metas concretas y detalladas, como se muestra en la TABLA 3.

AUDIENCIA INTERNA

A 2022, el personal del SERNANP conoce el alcance del PDP y su rol particular en el logro de sus objetivos, y es partícipe activo de los procedimientos para la planificación, implementación y monitoreo de sus metas anuales.

SECTOR PRIVADO

A 2022, PdP ha canalizado US\$ 500,000 a las ANP, aportados por empresas privadas y/o por la ciudadanía, a través de al menos dos mecanismos financieros (p.e.: membresía, turismo o comercio).

CIUDADANÍA

A 2022, sectores clave de la ciudadanía reconocen la contribución de las ANP a su bienestar, desarrollo y economía, y respaldan activamente al MINAM en su gestión efectiva.

SÉCTOR PÚBLICO

A 2022, actores públicos claves diseñan juntamente con el SERNANP mecanismos para incrementar la asignación de recursos al SINANPE, en al menos tres sectores: AGRICULTURA (ANA), COMERCIO EXTERIOR (PROMPERÚ) Y CANCELLERÍA (OCEX).

OBJETIVOS DE COMUNICACIONES A 2022

Sobre la base del análisis del marco estratégico mayor de la TABLA 1 (SERNANP, PDP, necesidad planteada por TDR de consultoría) y de los hallazgos del diagnóstico de comunicaciones, se ha formulado un Objetivo Principal de comunicaciones a 2025 como marco para el plan de comunicaciones 2020–2022. Bajo ese paraguas, a partir de los objetivos organizacionales definidos para PdP en la columna previa, se han definido los objetivos específicos de comunicaciones para PDP 2020–2022. Cabe anotar que, para cada objetivo, se ha identificado, además, metas e indicadores detallados de desempeño y de impacto (TABLA 3) que permiten garantizar el seguimiento al logro de los primeros, bajo criterios SMART.

OBJETIVO PRINCIPAL (ORIENTADOR) DE COMUNICACIONES

A 2025, actores clave del sector privado, público y sociedad civil reconocen el valor de las ANP, a partir de su contribución al bienestar, desarrollo y economía; comprenden la importancia de su gestión efectiva; y respaldan activamente iniciativas para su conservación y sostenibilidad financiera.

OEC1: A 2022, el personal del SERNANP reconoce el valor y relevancia de PdP para su labor, el SINANPE y el país, y participa activamente en su planificación, implementación y promoción.

OEC2: A 2022, empresas líderes priorizadas reconocen el valor de las ANP para su operación y participan públicamente en iniciativas conjuntas con SERNANP para su promoción y/o gestión efectiva.

OEC3: A 2022, sectores clave de la ciudadanía reconocen la contribución de las ANP a su bienestar, desarrollo y economía, demandan su conservación y respaldan activamente al SERNANP (MINAM) en su gestión efectiva.

OEC4: A 2022, tomadores de decisión y actores clave del sector público reconocen la contribución de las ANP al bienestar, desarrollo y economía nacionales, y respaldan al SERNANP (MINAM) en propuestas intersectoriales y otras para su gestión efectiva.



5. Metas e indicadores

Bajo el marco de los objetivos de comunicación se ha definido un conjunto de metas específicas para cada uno de ellos, a fin de asegurar la consecución de los impactos y resultados esperados.

Asimismo, a fin de facilitar el apropiado seguimiento al cumplimiento de dichas metas se han definido indicadores de desempeño y, sobre todo, de impacto. A continuación, en la **TABLA 3:**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE COMUNICACIONES Y DEFINICIÓN DE METAS E INDICADORES A 2021 Y 2022, se presentan las metas e indicadores para cada objetivo.

TABLA 3: **Objetivos específicos** de comunicaciones y definición de metas e indicadores a **2021 y 2022**

OBJETIVOS DE COMUNICACIONES	METAS	INDICADORES
OEC1: A 2022, el personal del SERNANP reconoce el valor y relevancia de PdP para su labor, el SINANPE y el país, y participa activamente en su implementación y promoción.	DESEMPEÑO - a 2021, una estrategia de comunicación integral del SERNANP incorpora transversalmente al PdP de manera concreta en sus objetivos y metas. - a 2021, se ha conformado un equipo de comunicaciones enfocado en PdP. - a 2021, una nueva narrativa PdP está desarrollada e implementada, priorizando necesidades de involucramiento de personal SERNANP. IMPACTO - a 2022, según encuesta, personal de SERNANP: - sabe qué es PdP (90%) - su equipo contribuye a las metas de PdP (70%) y viceversa. - a 2022, personal de SERNANP (guardaparques, especialistas) es embajador (protagoniza, genera, publica contenidos de comunicación) de PdP, su valor y temas afines, en medios propios, externos y con actores locales en las ANP.	DESEMPEÑO - presencia de PdP en estrategia de comunicación de SERNANP # presencia de PdP en medios y espacios internos de SERNANP - equipo de PdP conformado. # narrativa interna de PdP desarrollada, validada e implementada. # productos de comunicación interna sobre PdP IMPACTO % de personal que sabe qué es PdP % de personal contribuye con las metas de PdP y viceversa. # de personal que participa como embajador o vocero en canales externos.
OEC2: A 2022, empresas líderes priorizadas reconocen el valor de las ANP para su operación y participan públicamente en iniciativas conjuntas con SERNANP para su promoción y/o gestión efectiva.	DESEMPEÑO - a 2021, se ha conformado un comité consultor de comunicaciones para PdP. - a 2021, una nueva narrativa y set de herramientas empresariales de comunicación para PdP están desarrolladas e implementadas. - a 2021, SERNANP tiene presencia regular en al menos 2 gremios empresariales relevantes. - a 2021, SERNANP tiene presencia formal en al menos 2 foros/eventos empresariales anuales de alto nivel. - a 2021, contenidos de SERNANP relevantes para las metas de PdP y empresas, tienen presencia regular en al menos 3 medios, incluyendo al menos 2 medios especializados para empresa. - a 2022, al menos dos miembros del equipo son voceros capacitados para abordar al sector privado y medios con efectividad. - a 2022, al menos dos fam trips se han hecho in situ en ANP, con representantes clave del sector empresarial - a 2021, se implementan dos desayunos de trabajo en torno a oportunidades en ANP, enfocado en sector empresarial, con MINAM.	DESEMPEÑO - comité consultor de comunicaciones conformado. # reuniones y participación de miembros en comité. # narrativa empresarial de PdP desarrollada, validada e implementada. # productos de comunicación empresarial sobre PdP. # participación en foros empresariales. # presencia de PdP en medios y espacios externos y empresariales. # voceros internos capacitados. # reuniones en gremios empresariales. # famtrips y asistentes. # desayunos de trabajo.

TABLA 3: **Objetivos específicos** de comunicaciones y definición de metas e indicadores a **2021 y 2022**

OBJETIVOS DE COMUNICACIONES	METAS	INDICADORES
	IMPACTO - a 2022, al menos 5 empresas trabajan con SERNANP en el diseño o implementación de mecanismos de promoción o económicos para las ANP. - a 2022, al menos 10 empresas respaldan y promueven activamente iniciativas de comunicación de ANP. - a 2022, al menos 3 champions (empresarios embajadores) trabajan en coordinación con sernanp promoviendo oportunidades conjuntas en torno a ANP.	IMPACTO # empresas trabajando con SERNANP. # empresas respaldando comunicación de ANP. # champions (empresarios embajadores).
OEC3: A 2022, sectores clave de la ciudadanía reconocen la contribución de las ANP a su bienestar, desarrollo y economía, demandan su conservación y respaldan activamente al SERNANP (MINAM) en su gestión efectiva.	DESEMPEÑO - a 2021, una nueva narrativa y set de herramientas de comunicación comercial para PdP están desarrolladas e implementadas. - a 2021, contenidos de SERNANP relevantes para las metas de PdP, tienen presencia regular en al menos 3 medios. - a 2022, la comunidad virtual de seguidores de SERNANP se incrementa en 30% con respecto a las cifras del diagnóstico de PdP (05/2020). - a 2022, al menos dos campañas públicas de llamado a la acción ciudadano en torno a metas del PdP se ha implementado. - A 2022, al menos cuatro press trips se han hecho in situ en ANP con medios de comunicación priorizados - a 2021, se implementan cuatro desayunos de trabajo en torno a oportunidades en ANP, enfocado en medios y líderes de opinión, con MINAM. IMPACTO - a 2022, al menos 25,000 peruanos han sumado su voz a un pedido de respaldo a las ANP. - a 2022, al menos 10 líderes de opinión han hecho público su respaldo a las ANP en el marco de las metas del PdP.	DESEMPEÑO # herramientas de comunicación comercial. # narrativa comercial de PdP desarrollada validada e implementada. # de seguidores en redes. # de interacciones en redes. # campañas públicas. # presencia en medios. # press trips y asistentes #desayunos de trabajo. IMPACTO # de peruanos que respaldan ANP. # de líderes de opinión en respaldo a campaña/contenidos.

TABLA 3: **Objetivos específicos** de comunicaciones y definición de metas e indicadores a **2021 y 2022**

OBJETIVOS DE COMUNICACIONES	METAS	INDICADORES
OEC4: A 2022, tomadores de decisión y actores clave del sector público reconocen la contribución de las ANP al bienestar, desarrollo y economía nacionales, y respaldan al SERNANP (MINAM) en propuestas intersectoriales y otras para su gestión efectiva.	DESEMPEÑO - a 2021, una nueva narrativa y set de herramientas de comunicación para PdP están desarrolladas e implementadas para sector público, con énfasis en aportes / vínculos con Agricultura (ANA), comercio exterior (PROMPERÚ), cancillería (OCEX), MEF, Educación y Salud. - a 2021, se implementa una parrilla o plan conjunto de prioridades de comunicación con MINAM. - a 2021, actores clave del sector público reciben información periódica puntual y de calidad sobre aportes de SINANPE al bienestar, desarrollo y economía nacionales. - a 2021, contenidos sobre ANP relevantes para las metas nacionales tienen presencia regular en los medios oficiales (El Peruano, TV Perú, Ipe, Radio Nacional, Andina) nacionales (p.e.: columnas, historias de éxito económico, político, seguimiento estadístico a progreso, etc.) - a 2022, al menos dos fam trips/jornadas de alineación se han hecho <i>in situ</i> en ANP, con representantes de sectores clave (líderes y potenciales champions) como Agricultura (ANA), Comercio Exterior (PROMPERÚ), Cancillería (OCEX), MEF, Educación y Salud. - a 2021, se implementan dos desayunos de trabajo en torno a oportunidades en ANP, enfocados en sector público, con MINAM.	DESEMPEÑO # narrativa de PdP desarrollada, validada e implementada # productos de comunicación sobre PdP # parrilla o plan conjunto de prioridades de comunicación con MINAM. # presencia de PdP en medios y espacios externos oficiales # receptores regulares de contenidos relevantes en sectores priroizados # famtrips y asistentes # desayunos de trabajo
	IMPACTO - a 2022, al menos 10 champions en los sectores clave trabajan en coordinación con sernanp promoviendo oportunidades conjuntas en torno a ANP. - a 2022, se diseñan o implementan al menos 3 iniciativas conjuntas para fortalecer la gestión de SINANPE con sectores Agricultura (ANA), Comercio Exterior (PROMPERÚ), Cancillería (OCEX) y MEF.	IMPACTO # champions de sector público trabajando con SERNANP. # líderes del sector público respaldando públicamente ANP/ SERNANP # iniciativas en desarrollo entre sernanp y sector público abordado por plan en curso

6. Líneas de acción estratégica y fases de implementación

Con los objetivos específicos de comunicaciones ya definidos, es posible dimensionar los alcances del plan, así como definir las grandes líneas de acción para su implementación efectiva. En ese sentido, como se muestra en la **TABLA 4: DEFINICIÓN DE LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA Y ALINEACIÓN CON OBJETIVOS**, el plan se articula en seis líneas de acción. Si bien estas líneas sirven para organizar el plan de comunicaciones, no deben ser entendidas como excluyentes entre sí ni tampoco como exclusivas a determinado objetivo.

De hecho, mientras que hay algunas líneas que se ciñen a contribuir a los logros de un solo objetivo, otras son transversales a varios, como se señala con las iniciales OEC (objetivo específico de comunicaciones) y el número correspondiente.

Fases de implementación

A fin de facilitar el entendimiento del flujo del plan propuesto y la articulación de las distintas líneas de acción planteadas, así como de las actividades específicas en cada una de estas, en la **TABLA 5: PRINCIPALES FASES DE EJECUCIÓN DEL PLAN** se presentan las cinco fases de implementación previstas para alcanzar los objetivos propuestos en el periodo 2020–2022.

Al respecto, si bien las fases no deben entenderse como etapas consecutivas estrictas bajo una lógica causal, sí representan una secuencia de procesos que, aunque se superponen en ciertos puntos, implican la construcción progresiva de condiciones para facilitar los pasos posteriores hacia el cumplimiento de las metas propuestas. Como se observa, la fase 1 **IMPLEMENTACIÓN DE CONDICIONES BÁSICAS:**

RECURSOS, ESTRUCTURA, ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPROMISOS INTERNOS, implica la habilitación inicial necesaria para desarrollar el plan.

Sobre la base de esta definición por fases, más adelante se presenta la matriz resumen del plan de comunicaciones que muestra de manera detallada e integrada todos los componentes de plan con plazos de ejecución específicos.

TABLA 4: Definición de **líneas de acción estratégica** y alineación con objetivos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE COMUNICACIONES	LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA	BREVE DETALLE
OEC1: A 2022, el personal del SERNANP reconoce el valor y relevancia de PdP para su labor, el SINANPE y el país, y participa activamente en su implementación y promoción. OEC2: A 2022, empresas líderes priorizadas reconocen el valor de las ANP para su operación y participan públicamente en iniciativas conjuntas con SERNANP para su promoción y /o gestión efectiva. OEC3: A 2022, sectores clave de la ciudadanía reconocen la contribución de las ANP a su bienestar, desarrollo y economía, demandan su conservación y respaldan activamente al SERNANP (MINAM) en su gestión efectiva.	Gestión estratégica de comunicaciones (Implementación básica) OEC1, OEC2, OEC3, OEC4	Esta línea de acción, si bien implica una actividad más intensa en la etapa inicial de implementación del plan, es crucial y transversal a todo el trabajo comunicacional a largo plazo e implica el establecimiento y seguimiento de las condiciones, arreglos y estructura para un trabajo estratégico y efectivo de comunicaciones. Entre otros, ello implica la articulación de los objetivos, metas y acciones de comunicaciones específicas de PdP con las de SERNANP y MINAM, la conformación de equipos y alianzas, la asignación de recursos y el desarrollo de herramientas y acciones básicas para la labor de comunicaciones. Esto es la base para toda futura acción de comunicación y deberá ser un proceso articulado a la urgente construcción de una estrategia de comunicación de SERNANP.
	Comunicación Interna OEC1	La finalidad de este componente es la de contribuir a generar una cultura interna de apropiación y promoción de los objetivos transversales de sostenibilidad de las ANP (PdP). Ello incluye desde la construcción y validación de narrativa, lineamientos y demás herramientas de comunicación interna para complementar conocimientos y generar compromisos en el personal de SERNANP, hasta el acompañamiento para el desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades comunicacionales y la generación de medios para que se conviertan en embajadores internos y, eventualmente, externos de las ANP y sus objetivos de sostenibilidad financiera. Entre otros aspectos, ello implica el trabajo con personal de SERNANP como voceros, embajadores y “vendedores” de su causa, para lo cual la primera etapa de implementación del presente plan incluirá prioritariamente la validación y creación conjunta de propuestas específicas de acción. Es un primer nivel de construcción de valor de marca desde adentro hacia afuera para las ANP.
	Relacionamiento estratégico con medios OEC2, OEC3	Como su nombre indica, esta línea de acción implica, sobre la base de la buena labor actual de SERNANP, construir un enfoque de trabajo más proactivo con medios de comunicación. Esto incluye una planificación a priori, sobre la base de los objetivos ya planteados, la definición de necesidades y modalidades de intervención en medios (columnas de opinión, historias de éxito, reportajes especiales, press trips), acuerdos de colaboración con medios priorizados (medios oficiales, medios especializados y masivos), tácticas de fidelización (desayunos informativos, primicias dirigidas) y le generación y difusión regular de contenidos según cronograma y medios priorizados. La idea es generar corrientes de opinión y respaldo, que incluyan entre sus promotores a líderes de opinión champions de los sectores, privado y público, incluyendo nuevos voceros líderes de SERNANP.
	Movilización social y campañas OEC2, OEC3, OEC4	Este componente tiene como objeto, generar conciencia y llamar a la acción a audiencias clave, particularmente a segmentos específicos de la ciudadanía (por ejemplo, jóvenes urbanos), a fin de generar respaldo social activo a una causa. Así, a través de la articulación de acciones de comunicación de alto perfil hacia un objetivo específico, con metas y plazos determinados se apunta a lograr un resultado o cambio concreto en un segmento de la población. En términos concretos, para PdP ello incluirá la elaboración conjunta de términos de referencia para una campaña de llamado a la acción ciudadana con SERNANP, MINAM y aliados (objetivos, metas, modalidades, plazos y recursos), la búsqueda de una agencia de publicidad aliada, la generación de alianzas con empresas privadas priorizadas y medios de comunicación, compromisos de respaldo con actores políticos clave e implementación y evaluación de campaña. Esta línea es la que construye y manifiesta el respaldo social a las ANP en el marco de los objetivos planteados por el plan.

TABLA 4: Definición de **líneas de acción estratégica** y alineación con objetivos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE COMUNICACIONES	LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA	BREVE DETALLE
OEC4: A 2022, tomadores de decisión y actores clave del sector público reconocen la contribución de las ANP al bienestar, desarrollo y economía nacionales, y respaldan al SERNANP (MINAM) en propuestas intersectoriales y otras para su gestión efectiva.	Desarrollo de alianzas con el sector privado y soporte a mecanismos financieros OEC2	Esta línea implica todas aquellas acciones para generar respaldo y compromiso de la empresa privada con respecto a la gestión de las ANP, incluyendo, eventualmente, el soporte a la implementación de mecanismos financieros privados. En el marco del presente plan, el foco estará puesto en la construcción de alianzas y la generación de empresarios champions o embajadores que permitan multiplicar el alcance del llamado a la acción por sumarse al respaldo activo a las ANP. Algunas acciones incluirán la capacitación de vocero(s) interno(s) del SERNANP para sector empresarial, la gestión de compromisos para representación constante de SERNANP en gremios líderes, desayunos de trabajo con empresas priorizadas, famtrips con líderes empresariales para articulación de agendas intersectoriales, identificación de champions empresariales, acuerdos / alianzas para campaña conjunta, entre otros. Sobre esta base se construirán los acuerdos específicos para mecanismos financieros alineados a las operaciones de empresas priorizadas.
	Cabildeo e incidencia con sector público OEC4	Esta línea contempla el trabajo con actores clave del sector público a fin de articular esfuerzos conjuntos con SERNANP y sus aliados, y generar agendas comunes y compromisos de respaldo a los objetivos de sostenibilidad financiera de las ANP. Una prioridad, al respecto, como con otros grupos de interés, será la identificación y generación de <i>champions</i> o embajadores que sean promotores y generadores de redes de respaldo a las ANP a nivel del sector público. Algunas actividades concretas en el marco de este plan incluirán <i>famtrips</i> a ANP con tomadores de decisión para vinculación in situ con objetivos comunes, desayunos de trabajo entre equipos técnicos para articulación de agendas intersectoriales con sectores priorizados, establecimiento de acuerdos para comunicación conjunta en medios sectoriales (p.e. redes sociales) e identificación, selección y acompañamiento a champions que lideren la promoción y generación de compromisos desde sus respectivos sectores.

TABLA 5: Principales **fases de ejecución** del plan

FASE	BREVE DESCRIPCIÓN		2020				2021				2022			
			Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			
1. Implementación de condiciones básicas: recursos, estructura, alineación estratégica y compromisos internos	La primera fase para la implementación del plan de comunicación contempla el establecimiento de los arreglos y acuerdos básicos para su socialización e implementación inicial. Ello implica definir el funcionamiento del componente con SERNANP (y	MINAM), conformar un equipo funcional con roles y responsabilidades claras, establecer un comité asesor y un plan de acción claro y consensuado. Esta fase coincide, sobre todo, con la línea de acción de GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIONES.												
2. Diseño de narrativa, herramientas de comunicaciones y visibilidad inicial	La segunda fase contempla el desarrollo y la implementación de los primeros productos y acciones de comunicación de uso cotidiano, como una narrativa básica, lineamientos de comunicación	(identidad, tratamiento, jerarquía de mensajes), una caja de herramientas que pueden incluir carpetas informativas, brochures, folletos, videos “institucionales” y acciones en línea.												
3. Construcción de relaciones con aliados públicos y privados	A partir de las herramientas diseñadas y de una estrategia clara y ya en pleno proceso de implementación, esta fase contempla la generación y progresiva consolidación de alianzas tanto con el sector público, como con el privado. Implica la identificación definitiva de los potenciales aliados prioritarios (MEF, MINAGRI, PromPerú, gremios,	medios) y el acercamiento a estos a partir de la alineación de objetivos mutuos y el diseño conjunto de iniciativas específicas de colaboración mutuamente beneficiosas en aspectos como campañas públicas, embajadores (<i>champions</i> por sectores) y otros para avanzar en agendas compartidas y sentar bases para propuestas de mecanismos financieros.												
4. Llamado a la acción: respaldo social, político y privado a las ANP	La segunda fase contempla el desarrollo y la implementación de los primeros productos y acciones de comunicación de uso cotidiano, como una narrativa básica, lineamientos de comunicación	(identidad, tratamiento, jerarquía de mensajes), una caja de herramientas que pueden incluir carpetas informativas, brochures, folletos, videos “institucionales” y acciones en línea.												
5. Generación de compromisos económicos / mecanismos financieros	Finalmente, con un creciente entendimiento por parte de las audiencias priorizadas de los beneficios de las ANP al bienestar, desarrollo y economía nacionales, progresivo respaldo social y político a su gestión efectiva y alianzas ya en implementación; en esta	fase, el equipo PdP y SERNANP estarán en posición para concentrar esfuerzos en la implementación de mecanismos financieros efectivos y atractivos para sus contrapartes privadas y públicas.												



7. Públicos objetivo

El objetivo general y los objetivos específicos, definidos en secciones previas, así como las líneas de acción estratégicas y demás elementos que se desprenden de ellos, han sido elaborados considerando los públicos objetivo para las comunicaciones de PdP. El primer paso para definir estos públicos fue el desarrollo de un mapeo de **actores**, durante la fase de diagnóstico.

Complementariamente, en el taller de *Design Thinking*, llevado a cabo para ayudar a definir los objetivos del plan, se realizó un ejercicio de identificación de **actores clave** del sector público, del sector privado y de medios de comunicación. En esta dinámica participaron el equipo de PdP, miembros de su Junta Directiva y especialistas de MINAM, lo que permitió validar y complementar el mapeo inicial.

Priorización de públicos objetivo y definición de estrategias de involucramiento

Sobre la base de los más de 250 **actores clave** identificados, se segmentaron en **ocho grupos** y se realizó un ejercicio de priorización de **públicos objetivos** a partir dos variables:

- **Influencia:** referida a la relevancia (actual o potencial) que tiene el actor con relación a la gestión efectiva, la sostenibilidad financiera o la visibilidad del SINANPE.
- **Interés:** referido al interés actual que tiene el actor con relación a la gestión efectiva, la sostenibilidad financiera o la visibilidad del SINANPE.

El análisis de cada organización permite clasificar a los **actores clave** en categorías, a partir de las cuales vamos a establecer tácticas y estrategias de involucramiento diferenciadas:

ALIADO PRINCIPAL.

Actores estratégicos principales. Son aquellos con los cuales vamos a tener un manejo cercano, periódico, con mecanismos de comunicación y coordinación formalmente establecidos. Generalmente estarán vinculados a la gobernanza y toma de decisiones de la iniciativa. Estos son los actores con los que nos vamos a involucrar completamente y hacer los mayores esfuerzos por satisfacer sus inquietudes y requerimientos de información.

POTENCIAL ALIADO.

Actores estratégicos a los cuales queremos involucrar más en la iniciativa y que, eventualmente, se podrían convertir en aliados principales. El objetivo es mantenerlos satisfechos, involucrarlos en procesos clave, generar interacciones valiosas y evidenciar que son escuchados y su opinión es importante en

las áreas que son de su interés. En ese sentido, se debe evitar contactos de poco valor para que no pierdan interés ni se saturen.

ALIADO NATURAL.

Son actores estratégicos que queremos que mantengan un alto interés en la iniciativa. El objetivo es mantenerlos informados y aprovechar las oportunidades de trabajo conjunto con valor para el PdP.

Con estos actores vamos a mantener canales de comunicación de dos vías y atender sus inquietudes. Es un grupo con mucho potencial para amplificar los mensajes y generar alianzas.

PÚBLICO GENERAL.

Son los actores menos relevantes para PdP y los que requieren menos esfuerzo en términos de comunicaciones. Se debe monitorear, mantener informados, pero no saturar de información excesiva.

Generalmente se llega a ellos a través de las comunicaciones generales (webs, redes sociales, correos masivos, notas de prensa). El objetivo con este grupo es que cada vez estén más interesados en la iniciativa.



Como se puede apreciar en la definición de estos públicos, los esfuerzos de comunicación deberán estar enfocados en aquellos conformados por los aliados principales, los potenciales aliados y, en menor medida, los aliados naturales, ya que los primeros son los que cuentan con mayor potencial para contribuir al logro de los objetivos de PdP. En ellos están centrados los objetivos de comunicación de este plan de comunicación y son, por tanto, los públicos objetivo.

En la TABLA 6: CLASIFICACIÓN DE PÚBLICOS OBJETIVO SEGÚN INVOLUCRAMIENTO Y PRIORIDAD PARA PLAN DE COMUNICACIONES

2020–2022 se presenta el resultado de la clasificación de los **actores clave**, en función de la evaluación basada en las variables de interés e influencia descritas. Cabe destacar que, como corresponde con los ejercicios de priorización de públicos objetivo, se trata de un proceso dinámico en el que los actores pueden ir variando sus valores y posiciones relativas, y con ello ir cambiando de grupo en la clasificación, y en realidad eso es a lo que se apunta: por ejemplo, que los potenciales aliados se conviertan en aliados principales, como sería el caso de una empresa que apuesta por canalizar fondos al SINANPE a través del trabajo de PdP. A partir de ello, las estrategias de involucramiento también deben ir variando y evolucionando. Es bajo esa lógica, que en la

implementación del Plan de Comunicación será necesario ir revisando periódicamente la priorización de públicos objetivo.

A partir del ejercicio realizado se han identificado los públicos señalados en la tabla siguiente como prioritarios, adicionalmente, a partir del diagnóstico e investigación y de la evaluación del desempeño actual y potencial de SERNANP, así como de las necesidades y oportunidades de comunicaciones identificadas, se ha determinado que para el presente plan 2020–2022 los públicos objetivos son: la audiencia interna conformadas por SERNANP y sus aliados del núcleo de PdP; el sector público; el sector empresarial privado; los medios de comunicación; y la ciudadanía, según se agrupan en las categorías aliados principales y aliados potenciales.

TABLA 6: Clasificación de **públicos objetivo** según involucramiento y prioridad para plan de comunicaciones **2020–2022**

PÚBLICO	ALIADO PRINCIPAL	POTENCIAL ALIADO	ALIADO NATURAL
	+interés +influencia	-interés +influencia	+interés -influencia
1. SERNANP Jefatura, Gerencia General, Dirección de Gestión de ANP, Dirección de Desarrollo Estratégico, Unidades Operativas Funcionales (en especial: Turismo, Gestión Participativa, Gestión de Recursos Naturales y Gestión Ambiental), Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional, Unidad de Sostenibilidad Financiera (por crearse) y Jefaturas de ANP.			
2. NÚCLEO PDP SERNANP, MINAM, PROFONANPE, Fundación Gordon y Betty Moore, Andes Amazon Fund, WWF, GEF, KfW, SPDA, Equipo de coordinación del PdP, AIDER (Consejo de Coordinación del SINANPE), Representante del Consejo Directivo de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales.			
3. SECTOR PÚBLICO Ministerios: PCM, MEF, MINEM, MINAGRI, MINCETUR, PRODUCE, MTC, MINCUL, MINREX, MINEDU, MINSA, MININTER. Entidades adscritas: SENACE, ANA, PROINVERSIÓN, PROMPERÚ, PLAN COPESCO, PETROPERÚ, CEPLAN. Gobiernos regionales amazónicos: Amazonas, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Junín, La Libertad, Loreto, Madre de Dios, Pasco, Puno, San Martín, Ucayali. Gobiernos locales amazónicos con ANP en su territorio: por detallar.			
Entidades adscritas: IIAP, IGP, INAIGEM, OEFA, IRTP, SERFOR, SENAMHI, PNCB, FEMA, CENFOTUR, POLICÍA NACIONAL.			
4. SECTOR PRIVADO Gremios empresariales: Cámara de Comercio de Lima, Cámara de Comercio de Cusco, Cámara de Comercio Americana del Perú (AMCHAM), Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía (SNMPE), Perú 2021, L+1, Sistema B, Gremio de Operadores Turísticos de Cusco, Bolsa de Valores de Lima, APTAE. Hostelería: Inkaterra, Rainforest Expeditions, Casa Andina, JW Marriott, Swissotel, Hilton, Amazon Garden Ecolodge. Banca: Banco de Crédito, Scotiabank, Interbank, BBVA, Banbif, Mi Banco, Pichincha, Cajas de Ahorro, ASBANC Seguros/AFP: Rimac, Pacífico, Mapfre, Sura, La Positiva. Telecomunicaciones: Claro, Telefónica, Entel, Bitel. Industria: Textil del Valle, Cementos Pacasmayo, 3M. Alimentos y bebidas: Alicorp, Gloria, Laive, Aje, Backus, Grupo Alimentaria, Molitalia, Bimbo, Frutama, Nestlé, San Fernando. Restaurantes: Amaz / Pedro Miguel Schiaffino, Acurio Restaurantes / Grupo Acurio, Central Restaurante / Virgilio Martínez, Delosi. Retail: Sodimac, Ripley, Saga Falabella, Hiraoka, Maestro, Promart, Tai Loy. Agroindustria: Danper, Amposol, Viru, Contilatin, Agroksa. Cosmética: Natura, Kimberly-Clark, Unique-Yanbal, Belcorp, Procter & Gamble, Unilever, L'oreal. Farmacéutica: Grupo Intercorp: Inkafarma, MiFarma, BTL, Fasa, Arcángel. Autoservicios: Supermercados peruanos, Cencosud, Makro, Tottus. Extractivas: La Poderosa, PlusPetrol, Repsol, Petrotal, Southern Perú Copper Corporation, Graña y Montero Petrolera. Energía: Calidda, Petramas, Luz del Sur.			

TABLA 6: Clasificación de **públicos objetivo** según involucramiento y prioridad para plan de comunicaciones **2020–2022**

PÚBLICO	ALIADO PRINCIPAL	POTENCIAL ALIADO	ALIADO NATURAL
	+interés +influencia	-interés +influencia	+interés -influencia
5. MEDIOS DE COMUNICACIÓN Estatales: Tv Perú, El Peruano, Andina, Radio Nacional. Nacionales: América, Latina, Panamericana, ATV, Plus TV, RPP, El Comercio, La República, Trome, Correo, La Industria, Peru 21, Caretas, Capital, Exitosa. Especializados: Mongabay, Actualidad Ambiental, InfoAmazonía, SER, Viajeros, Rumbos de Sol y Piedra, Wayka, La Mula, Sophimania, La Encerrona, Almita Viajera, Revista Stakeholders. Agencias: EFE, Reuters, France Press, Info región. Internacionales: The Guardian, El País, NatGeo.			
6. CIUDADANÍA Visitantes de las ANP: turistas extranjeros, Compradores de productos de ANP Personalidades / Influenciadores Comunidades dentro de las ANP Comunidades fuera de las ANP Organizaciones indígenas			
7. COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y ONG Cooperación Internacional: MacArthur, NORAD, GIZ Helvetas, COSUDE, KOIKA, USAID. Multilaterales: Banco Mundial, BID, PNUD, UICN, GEF, OTCA, CAN, Fondo Verde para el Clima. ONG internacionales: Forest Trends, Oceana, WCS, TNC, CSF, EII, The Field Museum, SZF. ONG nacionales: ACCA, DAR, IBC, AMPA, CxN, APECO, ECOAN, Pronaturaleza, NCI, ProPurús, ANIA. Contratos de Administración de ANP: Ecosira, Yanesha, Amarakaeri, Asháninka, Machiguenga, Purús, Tuntanain, Chayu Nain, CIMA, AIDER, CI.			
8. UNIVERSIDADES Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN Estatales: UNMSM, UNALM, UNAP, UNAMAD. Privadas: UTEC, PUCP, UPCH, ULima, USIL, UP, UARM.			

Caracterización e identificación de potenciales champions

Un elemento clave en el presente plan es el trabajo con embajadores o champions de las ANP y sus objetivos de sostenibilidad.



Como se ha indicado en puntos previos, los champions son líderes de opinión actuales o potenciales que por una serie de características y con el adecuado acompañamiento de SERNANP pueden ser voceros y promotores idóneos de los objetivos de PdP en sus sectores y ante la opinión pública y, por tanto, una de las principales tácticas para lograr el éxito de comunicaciones.

Es bajo este enfoque que se ha visto oportuna la búsqueda e identificación de potenciales champions en el sector empresarial y el sector público.

Sector empresarial

Sobre la base de las más de 20 entrevistas realizadas a representantes del sector empresarial y a los resultados de la encuesta respondida por 30 empresas, se ha podido identificar, hasta el momento, a 6 potenciales embajadores con los cuales se recomienda profundizar el acercamiento. A continuación, se plantean algunas de las características que permiten caracterizar a los potenciales champions para PdP:

A nivel de empresa:

- Gran o mediana empresa con presencia en el mercado nacional.
- Reconocida por su buena reputación, libre de asociaciones o percepciones de corrupción, malas prácticas laborales, sociales o ambientales.

- Certifica buenas prácticas empresariales y socioambientales.
- Cuenta con políticas claras y equipos activos de Sostenibilidad, Responsabilidad Social Corporativa, Comunicaciones y Marketing.
- Posee amplia capacidad de llegada a la ciudadanía a través de su inversión, estrategias y canales de comunicación.
- Se considerará vínculos directos con ANP (presencia, uso directo de servicios ecosistémicos, etc.).
- Preferiblemente de los rubros de: Turismo y Hostelería, Banca, Seguros, Telecomunicaciones, Industria, Agroindustria, Alimentos y Bebidas, Restaurantes, Retail, Autoservicios, Cosmética, Farmacéutica, Energía y Extractivas.
- Otros criterios de elegibilidad definidos por directrices relevantes de PdP, SERNANP o MINAM.

A nivel de gremio:

- Agrupan empresas de

rubros priorizados: Turismo y Hostelería, Banca, Seguros, Telecomunicaciones, Industria, Agroindustria, Alimentos y Bebidas, Restaurantes, Retail, Autoservicios, Cosmética, Farmacéutica, Energía y Extractivas.

- Muestran disposición para trabajar articuladamente con PdP, ya sea para abrir espacios de intercambio con las empresas que forman parte de ellas, o para transmitir, ejecutar y amplificar las acciones y mensajes que se desprendan del Plan de Comunicación
- Reconocida por su buena reputación, libre de asociaciones o percepciones de corrupción, malas prácticas laborales, sociales o ambientales.
- Certifica buenas prácticas empresariales y socioambientales.
- Cuenta con políticas claras y equipos o comités activos de Sostenibilidad, Responsabilidad Social Corporativa, Comunicaciones y Marketing.

A nivel de individuo:

- Altos funcionarios (directores ejecutivos, CEO, gerentes) o directores de línea de áreas clave para el PdP (por ejemplo, Sostenibilidad, Responsabilidad Social Corporativa, Comunicaciones y Marketing).
- Reconocimiento profesional y, en términos generales, buena reputación.
- Capacidad reconocida para actuar como vocero y llevar el mensaje de PdP a nuevos espacios.
- Muestra compromiso con las ANP y reconoce su valor para el desarrollo nacional.
- Capaz de argumentar el vínculo entre las ANP (sus servicios ecosistémicos, biodiversidad y los beneficios que generan) y la prosperidad de su negocio.

Como se detalla en la versión completa del Plan de Comunicación, sobre la base de la estrategia de acercamiento al sector empresarial, a la fecha se han identificado seis potenciales

champions dentro del sector empresarial, quienes han señalado su disposición a trabajar articuladamente con SERNANP en favor de su sostenibilidad y gestión efectiva, por lo que será importante concretar su vinculación, de acuerdo con las posibilidades que se exploren con cada uno.

Sector público

A diferencia del sector empresarial, en el caso del sector público la identificación no se da necesariamente en función del interés o disposición que han mostrado en favor de las ANP, sino con relación a su importancia relativa para PdP por la posición que ocupan en sus respectivas instituciones, así como a su perfil como funcionarios públicos de carrera. A partir del acercamiento e involucramiento con ellos, la idea es que se puedan convertir en champions de las ANP a fin de contribuir a la promoción y concreción de

iniciativas conjuntas en favor de estas.
En ese sentido, los potenciales champions del sector público tienen en común algunas de las siguientes características:

- Funcionarios de carrera en la administración pública de niveles alto (ministros, jefes, directores ejecutivos, viceministros y gerentes) y medio (directores y coordinadores de línea).
- Capacidad reconocida para actuar como vocero y llevar el mensaje de PdP a nuevos espacios dentro de la administración pública.
- Muestra compromiso o apertura con respecto a las ANP y reconoce su valor para el desarrollo nacional.

- Capaz de argumentar el vínculo entre las ANP (sus servicios ecosistémicos, biodiversidad y los beneficios que generan) y el bienestar y desarrollo nacional.

A continuación, en la TABLA 7 se identifican las posiciones de potenciales embajadores de las ANP en el sector público y, en la versión completa del Plan de Comunicación, además se incluye un directorio de posiciones clave y funcionarios actuales en ministerios y entidades adscritas priorizadas al respecto.



TABLA 7: Perfiles de **potenciales champions** del sector público

ORGANIZACIONES	ÁREAS CLAVE	POSICIONES CLAVE
MINISTERIOS PCM, MEF, MINEM, MINAGRI, MINCETUR, PRODUCE, MTC, MINCUL, MINREX, MINEDU, MINSA, MININTER.	• Despacho Ministerial • Secretaría General / Gerencia General • Viceministerios • Direcciones Generales claves para PdP • Oficinas de Comunicación e Imagen Institucional	• Ministros • Viceministros • Secretario General / Gerente General • Directores Generales y subdirectores • Asesores • Jefes / coordinadores de Comunicaciones
ENTIDADES ADSCRITAS SENACE, ANA, PROINVERSIÓN, PROMPERÚ, PLAN COPESCO, PETROPERÚ, CEPLAN.	• Jefatura • Consejo Directivo • Presidencia / Dirección Ejecutiva • Secretaría General / Gerencia General • Direcciones Generales claves para PdP • Oficinas de Comunicación e Imagen Institucional	• Jefe • Presidentes / Miembros del CD • Presidente / Director Ejecutivo • Secretario General / Gerente General • Directores Generales y subdirectores • Asesores • Jefes / coordinadores de Comunicaciones
GOBIERNOS REGIONALES Amazonas, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Junín, La Libertad, Loreto, Madre de Dios, Pasco, Puno, San Martín, Ucayali.	• Gobernación regional • Vicegobernación • Gerencia General • Direcciones Generales claves para PdP • Oficinas de Comunicación e Imagen Institucional	• Gobernador Regional • Vicegobernador • Gerente General • Directores Generales • Asesores • Jefe / coordinador de Comunicaciones



8. Propuesta de **conceptos creativos** preliminares de campañas de comunicación

Como se ha indicado, la prioridad de este plan no es vender productos económicos determinados, sino construir valor de marca para las ANP desde adentro hacia afuera para que, en el mediano plazo, dichos productos se vendan con mayor viabilidad a partir del respaldo, en segmentos clave, a las primeras, y de la aplicación de criterios y herramientas comunicacionales óptimos, a los segundos. En esa línea, es que el plan surge del planteamiento de cuatro lineamientos clave (creación de valor, formación de embajadores, develación de vínculos, generación de empatía), a partir de los cuales se contribuyó a la formulación de un objetivo general y de cuatro objetivos específicos

orientados a igual número de públicos objetivo, cuya viabilidad se alcanzará, a su vez, a partir de seis líneas de acción, a ser ejecutadas en cinco fases, entre 2020 y 2022.

DOS INICIATIVAS COMPLEMENTARIAS DE ALTO IMPACTO

A continuación, se describen los conceptos preliminares de los **dos componentes complementarios de ejecución estratégica; una campaña marco de develación de vínculos con ANP y llamado a la acción orientada a que la ciudadanía se acerque a estas y las reconozca como indispensables en su vida, y una segunda**

campaña complementaria y específica para incidencia con tomadores de decisión, enmarcada en la primera, y orientada a generar una cadena de gestos políticos de compromiso con las ANP, a partir de dar el ejemplo, a fin de iniciar una corriente de respaldo político y económico dentro del sector público y más allá.

Es importante resaltar que los conceptos preliminares planteados deben ser entendidos como propuestas a ser validadas y afinadas según se considere pertinente llegado el momento para su ejecución. En ese sentido, deben ser considerados aportes a una propuesta creativa en construcción.

Algunas características clave de dichos componentes son:

• **Crean valor de adentro hacia afuera.** Un elemento estratégico para resaltar de ambas propuestas es que se complementan entre sí y, en los dos casos parten del fortalecimiento de la comunicación y cultura internas del SERNANP y crecen, a partir de esto, hacia audiencias externas, es decir que crean valor en torno a los objetivos de sostenibilidad de las ANP de adentro hacia afuera.

• **Disrupción.** Ambos componentes propuestos son claramente disruptivos y estilos comunicacionales poco tradicionales. Por un lado, se proponen protagonismos directos para el personal del SERNANP, de modos que nunca se han dado y, por otro, en el caso de la iniciativa de incidencia, se plantean acciones que si bien pueden aparecer como audaces, son por lo mismo, una clara

muestra de comunicación disruptiva e innovadora que captará la atención de las audiencias y, sobre todo, con el apropiado acompañamiento comunicacional, permitirá colocar los temas de interés en la agenda nacional con miras a resultados concretos de respaldo para las ANP.

• **Multiojetivo.** Los componentes propuestos a continuación atienden simultáneamente varios objetivos. Al integrar ambos elementos, desde las comunicaciones se procura simultáneamente el reconocimiento de los objetivos de PdP como prioridades al interior del personal de SERNANP, se genera valor en torno a las ANP en la ciudadanía, se construye respaldo político entre tomadores de decisión con el ejemplo, y se inicia una corriente o cadena de respaldo económico al SINANPE.

• **Adaptabilidad.** Cabe anotar, también, que ambas

propuestas, en este punto, son planteadas a modo de concepto base versátiles y adaptables, asegurando su plena alineación con el marco estratégico elaborado, pero su diseño y ejecución final implicará la revisión, adaptación y desarrollo en mayor profundidad de estos conceptos en función a metas, tácticas, acciones y contenidos específicos que se deberán definir en función de la coyuntura en el momento en que se implementen.

• **Complementariedad.** Por último, como se desprende de lo presentado a continuación, ambos componentes son, en términos prácticos, dos momentos de un mismo esfuerzo, en el que inicialmente, a partir de la campaña marco de develación de vínculos con ANP y llamado a la acción orientada a la ciudadanía, se genera una mayor valoración y respaldo social a las ANP y en un segundo momento, la campaña complementaria y específica

para incidencia con tomadores de decisión, permite concretar compromisos tangibles y respaldo político y eventualmente económico para estas.

A. CAMPAÑA MARCO DE DEVELACIÓN DE LAS ANP Y LLAMADO A LA ACCIÓN CIUDADANA PARA SU RESPALDO. Concepto preliminar

Este componente, enmarcado en el OEC3 (**A 2022, sectores clave de la ciudadanía reconocen la contribución de las ANP a su bienestar, desarrollo y economía, demandan su conservación y respaldan activamente al SERNANP (MINAM) en su gestión efectiva**), bajo la línea estratégica 4 (movilización y campañas), apunta a develar a las ANP en la vida cotidiana de la ciudadanía de un modo, hasta ahora, inédito. A continuación, se plantean los elementos clave del concepto preliminar:

I. Actividad propuesta: campaña pública de llamado a la acción ciudadana.

II.El contexto: la ciudadanía no reconoce a las ANP y por tanto no las respalda. Si

hablamos de áreas naturales protegidas, el común de la gente no reacciona de manera significativa y menos actúa, porque no reconoce de qué se trata realmente.

Para revertirlo, debemos develar las ANP, generar un vínculo entre estas y la gente y darles un rostro y una voz. Hay que **tangibilizar y humanizar nuestras ANP** para acercarlas y hacerlas indispensables.

Más allá de su belleza paisajística, las ANP son percibidas como espacios lejanos (física y conceptualmente) y hasta cierto punto vacíos y restrictivos, cuyos aportes son ignorados y relacionados, sobre todo, con la protección de ciertos animales o plantas “exóticos” y, eventualmente, con el turismo para unos pocos. Para muchos, la imagen más cercana podría considerarse la de una postal o la imagen de alguna publicidad para una bebida nacional.

En suma, las ANP son muy poco conocidas y reconocidas para los distintos segmentos de la población, por tanto, su valoración es baja y, consecuentemente el grado de respaldo a ellas es aún menor. En ese contexto, el soporte a gran escala de la ciudadanía a causas de interés para la gestión efectiva y sostenibilidad del SINANPE es improbable y, por tanto, la participación monetaria voluntaria en su gestión es muy lejana.

III. La necesidad: Crear valor en torno a las ANP en segmentos clave de la ciudadanía (principalmente jóvenes urbanos), para a partir de ello construir una relación de apego, respaldo y compromiso sostenible a largo plazo que de soporte a la gestión efectiva de las ANP.

IV. Objetivo: posicionar a las ANP como fuente de beneficios concretos e indispensables, cuya conservación debemos respaldar. (Alineado a **OEC3**)

V. Público objetivo:
Primario:

• **JÓVENES URBANOS**
(18 – 35 años) de ambos sexos, en principales centros urbanos del Perú. Tienen o aspiran a tener estudios superiores/técnicos. Al ser parte de los grupos denominados centennials y millennials, están al tanto de nuevas tendencias y están interesados en conocer qué pasa en el mundo. Cuestionan y buscan información permanentemente. Son entusiastas, idealistas y comprometidos y con frecuencia, se perciben como frustrados por la desatención a problemas que consideran necesario resolver. Quieren un mundo mejor y desean ser parte de la solución.

Secundario:

• **Tomadores de decisión,** hombres y mujeres entre los

35 y los 65 años que ejercen un cargo que compromete el proceso de toma de decisiones. Sus decisiones se basan tanto en aspectos económicos, técnicos como políticos. Tienen nivel de estudios superiores (incluso maestrías y doctorados). Pueden pertenecer tanto al sector público como al sector privado.

VI. La propuesta: Acercar las ANP a la ciudadanía y hacerlas reales, indispensables (**tangibilizarlas**) y un objeto de afecto (**humanizarlas**), combinando componentes comunicacionales racional y emocional

a. **¿Qué diremos?**

Componente racional:
Develación de las ANP y sus vínculos con nosotros

Develaremos los vínculos tangibles, pero desconocidos o pasados por alto, entre las ANP y el día a día de las personas, para demostrar que los ciudadanos viven, toman, comen de las ANP y, por

tanto, las necesitan y deben respaldar.

Lo elemental para la vida moderna, desde el agua que bebemos hasta la electricidad para nuestro trabajo y vida diarios, pasando por los chocolates o mazapanes con los que nos engreímos, la medicina con la que nos curamos y el cebiche que es motivo de orgullo y celebración, llega a nosotros de un modo u otro, gracias a las ANP y, por tanto, gracias a la gestión para su conservación. Pero eso, la gente no lo sabe.

Bajo premisas tan sencillas, como (por ejemplo) que el cebiche no viene de la cocina, la madera no crece en la tienda, la electricidad no surge en el tomacorriente o el agua no viene del caño, se generará una línea de mensajes alineados con la develación del origen real de estos beneficios y de la necesidad de ser parte activa de los esfuerzos por cuidar las fuentes de estos si es que queremos conservarlos.

b. **¿Cómo lo diremos?**

Componente emocional:
Generación de empatía, dándole una voz y un rostro inmejorables a las ANP

Le pondremos un rostro humano a las ANP, alguien con quien las personas se identifiquen y relacionen, alguien que le de credibilidad a la propuesta de valor de las ANP

Dada la asociación de lejanía con las ANP, estas son para muchos hasta cierto punto como un concepto abstracto. En general, hasta la fecha no hay una imagen transversal que pueda representarlas. Más allá de algún paisaje icónico específico o una especie endémica a determinado lugar, las ANP no tienen un representante, imagen, ícono o voz de alto nivel en el imaginario popular, que las unifique y, sobre todo, que las haga palpables y reales para la mayoría que no las visita.

Puesto de manera sencilla, las ANP no tienen un interlocutor

con quien interactuar o a quien, eventualmente, respaldar. Sin embargo, todo aquel que conozca un ANP, coincidirá en que pocos personajes podrían englobar el carisma, atractivo, respeto y dedicación que inspira **el guardaparque peruano.**

Sin ánimos retóricos, el guardaparque personifica al héroe. Vive aislado del mundo, con recursos limitados, guiado por una mística inigualable para cumplir una de las labores más desafiantes –y simultáneamente– loables en la Tierra, muchas veces con poco o nulo reconocimiento social. Más aún, en su día a día es protagonista de algunas de las historias más emocionantes e inspiradoras que uno podría conocer, y sabe más que nadie acerca de cómo vivir en y con la naturaleza. **No hay un interlocutor más creíble y, a la vez, inesperado y atractivo para sostener una campaña pública por las ANP del Perú.**

A partir de este concepto, las posibilidades son infinitas.

VII. En síntesis



De manera lúdica, cercana y emocional, guardaparques peruanos reales develarán al ciudadano urbano limeño, trujillano o pucallpino, que los alimentos, servicios y beneficios de los que disfruta y depende, no se originan donde cree, sino que vienen de las ANP y que estas, por tanto, están mucho más cerca de él y que, por ende, es su deber ayudarlo a conservarlas. Es la guardaparque de la RP Nor Yauyos Cochas, la que nos dirá que el agua no viene del caño, sino de “este” nevado, y el guardaparque del PN Tingo María, quien nos mostrará que la electricidad en nuestra TV no viene del tomacorriente en la pared sino de “esta” caída de agua, o el guardaparque de la RN Tambopata quien revelará que la madera de nuestro escritorio no crece en la tienda, sino “aquí” en la zona de amortiguamiento de la reserva.

VIII. Sobre la ejecución (ideas y piezas finales), llamado a la acción y metas

Como se ha mencionado, el presente concepto preliminar es la base para desarrollar una propuesta de comunicación más específica en función a las condiciones y coyuntura del momento de su implementación, cuyos detalles no sería prudente plantear en este punto.

No obstante, cabe anotar que la propuesta contempla el trabajo a gran escala, con una agencia de publicidad profesional, alianzas con medios clave, auspicios o endorsement empresarial y respaldo político (incluidos los arreglos sectoriales e intersectoriales para participación en la campaña y las modalidades de presencia en medios oficiales), todo lo cual se enmarca en un enfoque de campaña colaborativa y escalable, generada, esencialmente a partir de alianzas. Como se señala en la matriz de programación del plan de comunicación, las principales acciones al respecto serían:

- Desarrollo y validación de TDR y brief para campaña de llamado a la acción ciudadana para ANP.
- Licitación y selección de agencia de publicidad para alianza pro bono.
- Generación de alianza con medio de comunicación (grupo mediático) a largo plazo.
- Generación de alianzas con empresas privadas.
- Confirmación de respaldo político a nivel nacional y local.
- Diseño y desarrollo de campaña.
- Lanzamiento de campaña.
- Evaluación de campaña (estudio de mercado).

De otro lado, es clave considerar que, llegado el momento, la campaña deberá aterrizar o afinar el llamado a la acción y definir una meta tangible, a fin de darle credibilidad a la iniciativa, es decir, algo a lo que la audiencia pueda aspirar a llegar, esa será la “promesa” de la campaña.

Un ejemplo habitual para ello es la recolección de compromisos en línea, por ejemplo, para luego mostrar el respaldo activo de miles de personas para conservar

las ANP a perpetuidad. Este concepto deberá ser desarrollado en su momento con el equipo y aliados y deberá articularse con el segundo componente de ejecución estratégica: **la campaña de incidencia para respaldo político de tomadores de decisión.**





B. CAMPAÑA DE INCIDENCIA PARA RESPALDO POLÍTICO DE TOMADORES DE DECISIÓN. Concepto preliminar

Este componente, enmarcado en el OEC4 (**A 2022, tomadores de decisión y actores clave del sector público reconocen la contribución de las ANP al bienestar, desarrollo y economía nacionales, y respaldan al SERNANP (MINAM) en propuestas intersectoriales y otras para su gestión efectiva**), bajo la línea estratégica 5 (**cabildeo e incidencia con sector público**), apunta a generar una cadena de compromisos simbólicos, pero concretos por las ANP a fin de generar una corriente de respaldo político y, eventualmente, económico.

Así, como en el caso previo, a continuación, se propone **el concepto preliminar de**

una campaña específica de incidencia que contribuya a la **generación de compromisos de respaldo** en torno a las ANP, en tomadores de decisión, sobre todo, del sector público. Para ello, se deberá **ser disruptivo y liderar con el ejemplo, a fin de generar la necesaria atención pública y efecto de réplica**, para así construir el compromiso de respaldo a la gestión efectiva y sostenibilidad de las ANP.

I. Actividad propuesta: campaña pública de incidencia con tomadores de decisión.

II. El contexto: pese a sus contribuciones al desarrollo, economía y bienestar nacional, las ANP no siempre reciben el respaldo político necesario, lo cual, por un lado, puede favorecer la toma de decisiones que las vulneren y, por otro, condicionan la limitación de recursos económicos

disponibles para su óptima gestión.

Lo descrito se debe a una serie de factores, desde el desconocimiento hasta potenciales sesgos ideológicos o prejuicios con respecto a las limitaciones que se cree pueden representar las ANP, entre otros. Al respecto, como se ha planteado en el presente plan, es fundamental implementar esfuerzos de comunicación al interior del sector público a fin de construir relaciones de respaldo y compromiso para las ANP y su gestión efectiva y sostenibilidad.

III. La necesidad: Generar compromisos políticos –y económicos– concretos en torno a las ANP al interior del sector público, a fin de propiciar una red de respaldo público y privado a largo plazo que de soporte a la gestión efectiva de las ANP.

IV. Objetivo: generar compromisos políticos concretos para respaldo financiero a la gestión efectiva de las ANP, en actores clave del sector público (alineado a OEC4).

V. Público objetivo:

Primario:

• Tomadores de decisión del sector público, hombres y mujeres entre los 35 y los 65 años que ejercen un cargo que compromete el proceso de toma de decisiones relevantes para las ANP. Sus decisiones se basan tanto en aspectos económicos, técnicos como políticos. Tienen nivel de estudios superiores (maestrías y doctorados).

Secundario:

• Tomadores de decisión del sector privado, hombres y mujeres entre los 35 y los 65 años que ejercen un cargo alto en empresas líderes. Sus decisiones se basan en aspectos económicos, técnicos y políticos. Tienen nivel de estudios superiores (maestrías y doctorados).

VI. La propuesta: Generar una cadena de compromisos simbólicos concretos por las ANP, a partir de gestos políticos de representantes del sector público. Liderando con el ejemplo: hora de devolverle a la naturaleza lo que nos da

Nosotros mismos, desde el SERNANP, asumiremos un compromiso público para contribuir a la sostenibilidad financiera de nuestras ANP, para mostrar cómo se hace.

Según las investigaciones, algunos de los aspectos clave por corregir, revertir o abordar en lo referido a la potencial asignación de recursos a las ANP incluyen la falta de conocimiento en torno a las ANP, la poca claridad en torno al aporte al bienestar y desarrollo nacional de estas, la falta de comprensión del rol o incluso el desconocimiento del SERNANP y, en algunos, casos la desconfianza en torno a la gestión de potenciales fondos aportados por terceros

a este para las ANP. Son una serie de desafíos, que si bien, en términos generales, se asocian con desconocimiento también denotan la necesidad de abordarlos desde un punto de vista político e incluso, emocional, en lo referido a la generación de gestos que contribuyan a generar esa confianza y que, de algún modo, comprometan ineludiblemente a actores clave del sector público y privado. Todo ello se relaciona con la falta de compromiso e, incluso, con la aversión riesgo.

En ese sentido, pocas cosas dan mayor confianza que ver a alguien considerado un par asumir un riesgo o compromiso con seguridad y convicción y obtener el reconocimiento/beneficio por ello. En este caso, se plantea una campaña de incidencia para tomadores de decisión que, en el marco mayor de la campaña descrita antes para la develación de las ANP y llamado a la acción para su respaldo, permita resaltar todo

lo que las ANP nos dan y a partir de eso hacer un llamado para “devolverles el favor”.

¿Cómo se llevará a cabo?

La campaña de incidencia que se propone es sencilla aunque audaz y disruptiva, tras un acuerdo estratégico y los arreglos institucionales necesarios, los líderes de SERNANP, en el marco de la campaña mayor harán un llamado público a la sociedad para:

- **Reconocer** los aportes de las ANP en nuestras vidas.
- **Resaltar** las necesidades que estas enfrentan (asociadas con falta de recursos y respaldo).
- **Comprometerse** a devolver a la naturaleza un poco de lo mucho que nos da, **destinando un porcentaje simbólico de su sueldo para su conservación.**

Esto, se comunicará de manera seria, pero optimista y lúdica, bajo un concepto sencillo (a desarrollarse creativamente más adelante)

del tipo “las áreas naturales protegidas se la ponen por mí; yo me la pongo por ellas y ¿tú; te la pones por las ANP?”. Así, se convocará públicamente a líderes del sector público preguntándoles “y ¿tú; te la pones por las ANP?”, de modo que se genere una cadena de compromisos, del SERNANP a MINAM, de este a sus pares y a PCM, de ahí al presidente y eventualmente a otros sectores, incluyendo el sector privado.

VII. En síntesis



La campaña, empleando a los propios líderes de SERNANP como voceros y ejemplos de acción, demostrará la necesidad de respaldar a las ANP y a su vez, lo fácil que es hacerlo, al donar voluntariamente un porcentaje simbólico de su sueldo, generando así una cadena de compromisos en otros actores clave de la administración pública, reconocimiento para quienes se suman a la gestión de ANP y una gran promoción de respaldo a la causa de estas.



III. CONDICIONES, PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

9. Condiciones y estructura básica para implementar el plan

A fin de que el presente plan pueda implementarse con éxito, deben darse una serie de condiciones internas y externas, en términos de arreglos institucionales, capacidades, recursos y alianzas, las cuales se describen a continuación.

A. Estrategia de comunicaciones de SERNANP: articulación de PdP a mayor escala

Como se ha mencionado reiteradamente, es indispensable para lograr la implementación de un componente comunicacional robusto y exitoso para PdP, contar con el marco de una estrategia de comunicación sólida y funcional para SERNANP, en la que se incorporen/consideren los

objetivos, metas y aportes de PdP a fin de complementar esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes planteados. Al respecto, algunos criterios clave para esta labor son:

- Alineación de objetivos de comunicaciones entre PdP y SERNANP.
- Incorporación de prioridades de PdP en estrategia de comunicación de SERNANP.
- Definición de mecanismos de coordinación, colaboración y seguimiento entre PdP, SERNANP y MINAM a fin de potenciar colaboraciones y capacidad de escalar resultados y de disminuir duplicidades u obstáculos en materia de comunicaciones.



Condición necesaria #1

Contar con una estrategia de comunicaciones de SERNANP en implementación, que incorpore prioridades de PdP.

B. Equipo profesional: un brazo de comunicación comercial / promocional para SINANPE

Un punto de partida para elaboración del presente plan ha sido la necesidad de cubrir la falta de recursos humanos y capacidades requeridos para atender de manera óptima las demandas y oportunidades asociadas a los objetivos de PdP. Al respecto, en etapas tempranas del diagnóstico se determinaron tres necesidades concretas:

- La falta de personal de comunicación exclusivamente enfocado al PdP.
- La poca disponibilidad de tiempo y recursos del equipo de comunicación de SERNANP para asumir el encargo.
- La falta de capacidades técnicas y profesionales específicas requeridas para atender las necesidades de comunicación del PdP en el equipo de comunicaciones de SERNANP, particularmente en lo referido a la comunicación

comercial, entendida según el modelo DIRCOM, empleado como referente para el presente plan.

Al respecto, si bien el plan propuesto prioriza el establecimiento de alianzas, la formación de champions, la implementación de un comité asesor y otros mecanismos para complementar, compensar y enriquecer capacidades y experiencia, es indispensable conformar un equipo de comunicación núcleo, capaz de atender las necesidades de comunicación de PdP, según se propone a continuación.

Cabe anotar que un reto relevante en este punto, y ya planteado como parte del plan, es el de posicionar internamente a PdP como un elemento estratégico transversal a la gestión de la institución a largo plazo y no, como un proyecto específico de ejecución limitada, que es como se percibe en ciertos casos. Esto es particularmente

relevante para los arreglos referidos al funcionamiento del equipo de comunicación a ser planteado para PdP que, según se propone, deberá ser entendido como el brazo de comunicación comercial y promocional para el SINANPE con una agenda definida, y no como una extensión del equipo de SERNANP para redistribuir tareas de comunicación institucional cotidianas.

Dicho de otro modo, este equipo deberá responder rigurosamente a los objetivos y lineamientos de SERNANP y coordinar estrechamente con este, pero deberá ser entendido como un equipo profesional de alta capacidad, con un alto grado de independencia, enfocado en elevar el perfil del SINANPE en soporte a los objetivos de sostenibilidad financiera del SERNANP. Esto implica una alta capacidad de respuesta y autonomía y, sobre todo, la necesidad de mantenerse enfocado exclusivamente en los objetivos de su plan

de trabajo en línea con los objetivos de sostenibilidad financiera.

En la **TABLA 8: ESTRUCTURA DEL EQUIPO PROPUESTO** se proponen las posiciones y conformación del equipo de comunicaciones para PdP que, como se señala líneas antes, será un equipo regido por los lineamientos del SERNANP y supeditado a su mandato institucional y a la coordinación estrecha del responsable de comunicaciones de SERNANP, pero con un necesario grado de autonomía, en el marco de los planes, estrategias y acuerdos de trabajo aprobados. Se presentan dos escenarios (óptimo: Escenario A y básico: Escenario B).



Condición necesaria #2

Contar con un equipo de comunicaciones altamente profesional y autónomo para PdP, pero articulado cercanamente al equipo de comunicaciones de SERNANP

TABLA 8: Estructura del **equipo propuesto**

POSICIÓN	PERFIL	FUNCIONES	ESC.A	ESC.B
Ejecutivo de comunicaciones <i>Estratega que conduce el componente, diseña estrategias, orienta y asesora al equipo, construye alianzas. Versátil y con alta capacidad de ejecución, lo que permite abordar desde el aspecto estratégico hasta la ejecución de acciones clave.</i>	• Especialista en comunicaciones estratégicas, con mínimo 10 años de experiencia y al menos 4 años liderando iniciativas de comunicación a gran escala, con logros tangibles. • Experiencia en diseño y conducción de estrategias de comunicación, campañas de alto nivel, asuntos corporativos y relacionamiento y desarrollo de alianzas con el sector público, privado y sociedad civil. • Experiencia deseable en temas de sostenibilidad y proyectos de cooperación para el desarrollo. • Experiencia deseable en recaudación de fondos. • Formación: Bachiller o Licenciado en carreras de ciencias de la comunicación, comunicación para el desarrollo, periodismo, marketing o afines, con estudios de posgrado y/o Maestría en comunicaciones, marketing, relaciones políticas o afines. • Idioma inglés: nivel avanzado / profesional (escrito y hablado) • Computación: conocimientos de Microsoft Office y Adobe. • Disponibilidad para viajar dentro y fuera del Perú.	• Dirige, coordina, e implementa la estrategia de comunicaciones de PdP, desde las acciones de comunicación interna hasta la conducción de campañas y el soporte al desarrollo de alianzas corporativas. • Asesora y acompaña al equipo de PdP y supervisa el cumplimiento de los lineamientos de comunicaciones y el fortalecimiento de capacidades internas. • Coordina estrategias y acciones directamente con los miembros del comité asesor, aliados estratégicos, medios y otros actores. • Trabaja de manera articulada con el equipo de comunicaciones de SERNANP y MINAM en esfuerzos por promover la sostenibilidad financiera del SINANPE. • Supervisa directamente el desarrollo de todos los productos y acciones específicas de comunicación.		
Analista de comunicaciones <i>Estratega que conduce el Profesional especializado que genera contenidos, diseña productos y agiliza ciertos componentes clave del plan.</i>	• Especialista en comunicaciones, periodismo o publicidad, con mínimo 4 años de experiencia. • Experiencia en el relacionamiento y gestión de contenidos con medios de comunicación. • Experiencia en diseño y supervisión de productos comunicacionales (publicaciones, videos, sitios web, etc.). • Experiencia en campañas de comunicación / publicidad. • Conocimiento en manejo de equipos y edición de contenidos gráficos y audiovisuales • Conocimiento en gestión de comunidades, manejo de redes. • Formación: Bachiller o Licenciado en carreras de ciencias de la comunicación, comunicación para el desarrollo, periodismo, marketing o afines. • Idioma inglés: nivel intermedio alto (escrito y hablado) • Computación: conocimientos de Microsoft Office y dominio de suite Adobe.	• Propone y genera contenidos, mensajes, historias, artículos para los distintos medios externos e internos. • Propone y diseña productos complementarios de comunicaciones: escritos, gráficos o audiovisuales online y off line. • Participa en el diseño, ejecución y seguimiento de acciones y productos de comunicaciones en apoyo equipo de PdP. • Realiza la cobertura fotográfica / audiovisual de eventos.		
Practicante de comunicaciones	• Especialista en comunicaciones, periodismo o publicidad, con mínimo 6 – 12 meses de experiencia.	• Brinda soporte operativo y administrativo general al componente comunicacional. • Apoya la organización de archivos, bases de datos y demás recursos de comunicaciones. Organización de eventos, activaciones y otros.		

c. Comité asesor: una puerta de innovación a otros espacios, actores y capacidades

Tal como se ha planteado en otras secciones del plan, un elemento clave para el éxito comunicacional de PdP, es el establecimiento de alianzas para complementar capacidades faltantes (a ser abordado en el siguiente punto), construir nuevas relaciones y abrir nuevos espacios de creación de oportunidades conjuntas con actores clave.

La finalidad es potenciar el desarrollo y alcance del componente de comunicaciones para la sostenibilidad financiera del SINANPE. Al respecto, se propone la conformación de un comité asesor de comunicaciones, el cual se regirá bajo los parámetros de funcionamiento de los comités especializados de la Junta Directiva de PdP, y que deberá considerar las siguientes características:

Coordinador del grupo:
Ejecutivo de Comunicaciones PdP

Número de miembros: 6-7

Funciones:

- Contribuir a la formulación y acuerdo de los elementos del marco estratégico de acción para las comunicaciones de PdP (acciones principales, arreglos y alianzas necesarias, etc.).
- Asesorar la oportuna implementación del plan estratégico de comunicaciones de PdP.
- Identificar y proponer proactivamente oportunidades potenciales de comunicación, alianzas y colaboración con aliados externos y otros.
- Alertar ante potenciales riesgos reputacionales y otros para PdP y SERNANP, y contribuir a la propuesta de medidas de acción.
- Facilitar acceso táctico de PdP a espacios profesionales y otros relevantes para

construir alianzas para comunicaciones y recaudación (contactos, canales y medios para llegar a plataformas, gremios, asociaciones, medios, etc.).

- Identificar a potenciales champions para PdP en sus respectivos ámbitos.
- Contribuir, en general, con los objetivos de comunicación de PdP.

Periodicidad de reuniones:

4 al año

Perfiles de miembros

propuestos:

1. Ejecutivo de comunicaciones de PdP (**coordinador del grupo**).
2. Coordinadora de PdP.
3. Coordinador/Jefe de Comunicaciones de SERNANP.
4. Director de oficina de comunicaciones e imagen de MINAM.
5. Experto externo en comunicaciones (por ejemplo: director de empresa o agencia de comunicaciones o publicidad líder).
6. Experto externo en

sostenibilidad y relaciones corporativas (por ejemplo: gerente en empresa líder).
7. 1 ó 2 representantes de socios de PdP (por ejemplo: jefe de comunicaciones de WWF y SPDA).



Condición necesaria #3

Contar con un comité asesor de comunicaciones, conformado por expertos internos y externos, que potencie el desarrollo y alcance del componente de comunicaciones para la sostenibilidad financiera del SINANPE, a partir de la complementariedad de capacidades y, sobre todo, de la generación de oportunidades, alianzas e iniciativas innovadoras.



d. Alianzas: multiplicando capacidades y resultados

Un elemento clave para potenciar el alcance comunicacional de PdP, SERNANP y la sostenibilidad financiera del SINANPE en general, es el de la generación de alianzas, es decir, de relaciones de colaboración que no impliquen inversión económica de SERNANP o que contribuyan a reducir esta. A partir de los tres puntos previos de este componente; la definición de una estrategia sólida de comunicaciones para SERNANP en la que se engrane este plan de comunicación, la conformación de un equipo nuclear de comunicaciones de PdP y la implementación de un comité asesor, se plantea la construcción de alianzas, con la finalidad de incrementar la capacidad de llegada de PdP/SERNANP, compensar y complementar capacidades y

en general, generar espacios de colaboración en beneficio de la sostenibilidad de las ANP. **Un factor clave será el de, tras los pasos descritos debajo, reconocer a las contrapartes de estas alianzas como aliados de PdP con todos los reconocimientos y beneficios reputacionales que ello implique. Dicho de otro modo, estas alianzas, eventualmente deberán alinearse con las categorías o criterios de aliados que se determine para los aliados financieros. La única diferencia es que estas alianzas serán, normalmente, en especies y no en fondos.**

Adicionalmente, se podrán dar **dos tipos de alianzas**, el **primero, referido a los aliados actuales de PdP y también a los denominados aliados naturales** según el mapeo de actores realizado, por ejemplo, organizaciones de la sociedad civil y agencias donantes, con

quienes, en el marco del plan de comunicación se deberá acordar un plan de colaboración concreto, en términos de roles y acciones esperadas para contribuir al trabajo de comunicaciones, por ejemplo: articulación de redes sociales institucionales bajo un esquema de mensajes clave, suscripción de un comunicado conjunto, participación de voceros expertos ante medios para respaldar mensajes de PdP, etc.

El **segundo** tipo de alianzas se refiere a los **nuevos aliados, particularmente en el sector privado.**

Las pautas para la formulación de dichas alianzas son:

- Identificación de necesidades por cubrir en términos de competencias, capacidades, alcance u otros.
- Identificación de potenciales aliados con las capacidades,

alcance, herramientas, canales u otros.

- Conducción de proceso de debida diligencia de potenciales aliados.
- Identificación de esquema de sinergia (win-win) que garantice beneficios compartidos para ambas partes (contraprestación de PdP sería a modo de reconocimiento, beneficios de imagen, etc.).

Algunos ejemplos de alianzas a priorizar incluyen:

Agencia de publicidad: si bien el Estado es un gran cliente en términos económicos, el alcance reputacional de ser un aliado estratégico para las ANP, en términos de reconocimiento social y profesional para una agencia de publicidad/comunicaciones de alto perfil, representa una gran oportunidad para que PdP establezca una alianza en ese sentido. Con la adecuada negociación en términos de un plan de trabajo mutuamente beneficioso, con

oportunidades de desarrollo, crecimiento y reconocimiento para la agencia y de asesoría y desarrollo estratégico y creativo de campañas para SERNANP, podría consolidarse un fee pro bono (cero costo) para este último. Lo cual daría un alcance hasta ahora inédito a las comunicaciones de SERNANP. La agencia aliada sería, además, miembro del comité asesor arriba descrito. Como se menciona en la matriz resumen del plan, el punto de partida para dicha relación debe ser una primera campaña y los pasos concretos para la alianza serían:

- Desarrollo y validación de TDR y brief para campaña de llamado a la acción ciudadana para ANP.
- Licitación y selección de agencia de publicidad para alianza pro bono (considerando las pautas mencionadas).
- Diseño y desarrollo de campaña.
- Lanzamiento de campaña.
- Plan de acción a futuro

(contemplando nuevas campañas).

Otras empresas de servicios de comunicaciones: en el marco de acciones de comunicación como eventos, campañas, seminarios u otras, es posible y recomendable aplicar un esquema similar al descrito para las agencias. Así, a partir de la identificación de necesidades y oportunidades comunes con otros aliados, estas acciones pueden incrementar exponencialmente sus impactos. Algunos ejemplos de empresas con las que se puede trabajar en ese sentido:

- **Empresas de publicidad exterior:** empleo de paneles, paletas, paraderos y otra señalética en exteriores, a cambio de sumarse a la campaña en curso de PdP/ SERNANP, con cero costos de pauta y solo a costo de producción.
- **Empresas de investigación de mercado:** diseño y ejecución de estudios y

evaluaciones de opinión y mercado con un aliado, en condiciones (tarifas) mejoradas, como contraparte a ser un aliado públicamente reconocido de una determinada campaña o iniciativa comunicacional. Es importante, en adelante priorizar el desarrollo de este componente de investigación y generación de evidencia como un elemento clave a largo plazo.

- **Empresas desarrolladoras en línea:** desarrollo de estrategias o plataformas de comunicación en línea con costos de producción reducidos, a partir de compromisos con los objetivos comunicacionales de PdP/ SERNANP.
- **Agencias de gestión de talento:** trabajo coordinado con potenciales líderes de opinión para iniciativas de comunicación co-firmadas.

Empresas diversas: a partir de las pautas de formulación de alianzas mencionadas, se pueden establecer

diversas modalidades de colaboración con todo tipo de empresa (en el marco de la priorización de actores realizada), a fin de potenciar el alcance comunicacional de PdP/ SERNANP y construir relaciones con miras a la sostenibilidad financiera del SINANPE. Estas colaboraciones pueden ir desde la coorganización (con recursos de la empresa) de eventos, plataformas y otras iniciativas específicas de difusión, pasando por la participación de empresas como auspiciadores a gran escala en campañas, hasta el acuerdo para colaborar en medios institucionales gremiales o empresariales con contenidos afines a los objetivos de PdP/ SERNANP.

Medios de comunicación: un aliado fundamental son los medios de comunicación. Claramente, no se puede pretender que, al denominárseles aliados, estos se conviertan en cajas de resonancia de su

contraparte, ya que no solo no sería realista, sino que tampoco sería necesariamente ético y, finalmente, no es la idea. En cambio, la relación de colaboración formal con medios aquí propuesta, puede ser en dos líneas: una; mediante la cual un grupo mediático pueda ser el media partner exclusivo para una campaña o iniciativa conjunta de alto alcance, como la que se propone en el presente plan y otra; a partir de una gestión puntual para lograr, por ejemplo, el acuerdo para que un experto interno publique una columna mensual en torno a contribuciones económicas del SINANPE en un diario de negocios. En cualquier caso, estas son solo dos modalidades para abordar a los medios a partir de esquemas de colaboración, que se tratan en mayor detalle en el plan de relaciones públicas.



Condición necesaria #4

Implementación de un modelo de trabajo que priorice la construcción y gestión de alianzas para complementar esfuerzos y ampliar el alcance de las comunicaciones, con prioridad en: agencia de publicidad, grupo mediático y empresas líderes potencialmente auspiciadoras.

e. Acuerdos interinstitucionales: construyendo respaldo dentro del Estado

Finalmente, un elemento muy alineado con el primer punto de esta sección es el de los acuerdos y arreglos dentro del propio sector público, a fin de contribuir a una colaboración cercana con actores relevantes de la administración pública, en función a la alineación de objetivos comunes.

Otros sectores y oficinas adscritas: Herramientas como la estrategia de comunicación de SERNANP pueden ser la base para facilitar una óptima interacción a nivel de comunicaciones, entre SERNANP, MINAM y, eventualmente, otros sectores como ANA en MINAGRI, PROMPERÚ en MINCETUR, MEF o PCM. Así, no solo se escalan los impactos potenciales de las comunicaciones en torno a sostenibilidad de las ANP, sino que se optimizan procesos y se

facilita el logro de resultados en menor tiempo. Algunas recomendaciones al respecto, planteadas en la matriz resumen del plan incluyen:

- Diseño/adaptación de mensajes clave y herramientas de comunicación a medida para sectores clave: ANA, PROMPERÚ, MEF, etc.
- Desayunos de trabajo entre equipos técnicos (identificación de agenda común) con sectores priorizados
- Establecimiento de acuerdos para comunicación conjunta en medios sectoriales (p.e. redes sociales, sitios web)
- Identificación de champions en sector público
- Fam trips con representantes de sectores clave para articulación de agendas intersectoriales

Medios de comunicación oficiales: de modo complementario, y en línea con lo propuesto con respecto a los medios de comunicación (y con lo planteado en el plan

de relaciones públicas de la versión completa del Plan de Comunicación), un elemento clave prioritario a explorar es el trabajo organizado y proactivo con medios de comunicación oficiales: Diario oficial el Peruano, Radio Nacional, TV Perú y Agencia Andina de noticias. Estos medios proporcionan una plataforma envidiable de alcance sobre la cual adelantar esfuerzos comunicacionales, por lo que, a partir de un trabajo estratégico de relacionamiento, se deben establecer acuerdos de colaboración y modalidades de trabajo proactivo, a fin de asegurar una presencia regular de contenidos en ellos. Sobre esa base de llegada, el trabajo con otros medios se facilita. Algunas recomendaciones al respecto incluyen:

- Identificación de espacios de interés para los objetivos de PdP en los medios (prioridad temática, tratamiento informativo, tono comunicacional, periodicidad, recursos requeridos: voceros,

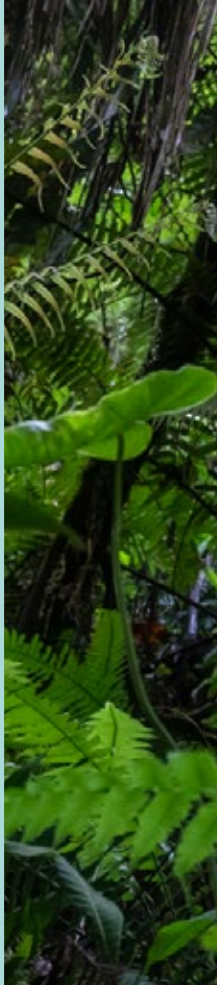
fotos, videos, etc.).

- Propuesta conceptual para abordar oportunidades en espacios identificados (por ejemplo: columnas, crónicas, entrevistas, fotoreportajes, etc.)
- Propuesta de parrilla de contenidos potenciales (temas, voceros, recursos)
- Gestión de colaboración con medios: modalidades, periodicidad, etc.
- Generación y difusión de contenidos.



Condición necesaria #5

Establecimiento de acuerdos y arreglos mínimos a nivel intrasectorial e intersectorial, a fin de facilitar una colaboración ágil a partir de la alineación de objetivos, expectativas y metas y de compromisos para alcanzarlos de manera eficiente y mutuamente beneficiosa. .



10. **Presupuesto** y financiamiento

A continuación, se presenta el presupuesto referencial con el resumen de los recursos necesarios estimados para la implementación del presente plan entre 2020 y 2022.

TABLA 9: **Presupuesto** aproximado detallado para implementación de **plan de comunicación 2020 - 2022**

LÍNEA ESTRATÉGICA	ACTIVIDAD PRINCIPAL Y RUBRO ESPECÍFICO	PRESUPUESTO APROXIMADO ANUAL EN US\$ americanos	
Gestión estratégica de comunicaciones (Implementación básica) OEC1, OEC2, OEC3, OEC4	Diseño y conformación de equipo de comunicaciones PdP	2020	2021
	Contratación de personal a tiempo completo: - Ejecutivo X USD 3,500 - Analista X USD 2,500 - Practicante X USD 500	78,000	78,000
	Adquisición de equipos: 1 laptop de alta gama (Dell o similar) x USD 1,800 1 laptop profesional (audiovisual) (Mac Book Pro 16") x USD2,500 1 laptop gama media x (Dell o similar) USD 900 2 monitores x USD 500 (FHD 22" o similar) 2 Teclados (USD 40), 3 mouse (USD 25), 3 audífonos (USD 60) x USD 335 1 celular de alta gama (I phone o similar) x USD 800 - Programas (Microsoft, Adobe suite, etc.) X USD 1,500 1 cámara (Sony a7iii o similar) x USD 3,000 1 Lente 24mm – 105mm x USD 1500 1 trípode (Manfrotto o similar) x USD 350 - Micrófono pechero Rode Wireless x USD 400 - Micrófono externo x USD 80 4 Discos duros externos 2 TB x USD 60 2 Tarjeta de memoria SD (128GB) x USD 100 - Maletín para equipos audiovisuales x USD 150	14,755	3,000
	Desarrollo de caja de herramientas (ya diseñados / editados) - Traducción de contenidos a inglés x USD 800 - Impresión de Brochure premium (gran formato) SP / ENG (x 1000c/u) x USD 4,000 - Impresión de FAQ SP / ENG (hoja informativa) x (3,000) x USD 600 - Edición y producción de video corto (1 – 2 minutos) ENG x USD 1000	6,400	2,000
	Desarrollo de sitio web (ya implementado) Actualización, hosting, mantenimiento	3,000	3,000
Comunicación interna OEC1	Media training básico para (x 5 personas) x USD 8,000	4,000	4,000
	Taller de articulación de agenda de equipos de ANP, turismo y finanzas con PdP 1 taller (x 35 personas)	2,000	2,000

TABLA 9: **Presupuesto** aproximado detallado para implementación de **plan de comunicación 2020 - 2022**

LÍNEA ESTRATÉGICA	ACTIVIDAD PRINCIPAL Y RUBRO ESPECÍFICO	PRESUPUESTO APROXIMADO ANUAL EN US\$ americanos	
		2020	2021
Relacionamiento estratégico con medios OEC2, OEC3	Reuniones de relacionamiento (traslados, envíos, café, etc.)	1,000	1,000
	Serie de desayunos informativos temáticos con periodistas y líderes de opinión 4 x desayunos para 10 personas en sala de hotel céntrico x USD 600 4 x Traslados x USD 100	2,800	2,800
	Press trips con personal SERNANP / PdP a ANP clave 2 x Viaje a ANP (x 10 personas) x USD 800 2 redactores2 comunicadores in house 2 fotógrafos1 vocero PdP 1 camarógrafo1 representante Alta 1 reportero dirección SERNANP	16,000	16,000
Movilización social y campañas OEC2, OEC3, OEC4	Generación de alianza con medio de comunicación (grupo mediático) a largo plazo Fee básico (semilla) con grupo mediático	10,000	10,000
	Generación de alianzas con empresas privadas Fondos semillas, catalizadores con empresas	8,000	8,000
	Diseño y desarrollo de campaña Producción y logística general - Diseño x USD 2,000 - Impresión / producción / merchandising x USD 10,000 - Online x USD x 8,000 - Pauta x USD x 2,000	22,000	22,000
	Lanzamiento de campaña Evento	3,000	3,000
	Evaluación de campaña (estudio de mercado) 2 x Estudio de mercado (pre y post campaña) x 10,000	20,000	20,000

TABLA 9: **Presupuesto** aproximado detallado para implementación de **plan de comunicación 2020 - 2022**

LÍNEA ESTRATÉGICA	ACTIVIDAD PRINCIPAL Y RUBRO ESPECÍFICO	PRESUPUESTO APROXIMADO ANUAL EN US\$ americanos	
		2020	2021
Desarrollo de alianzas con el sector privado y soporte a mecanismos financieros OEC2	Diseño / adaptación de mensajes clave y herramientas de comunicación a medida para sector empresarial Diseño e impresión de materiales específicos x USD 4,000	4,000	4,000
	Serie de desayunos de trabajo temáticos con líderes del sector empresarial 2 x desayunos para 10 personas en sala de hotel céntrico x USD 800 2 x Traslados x USD 100	1,800	1,800
	Fam trip con líderes empresariales para articulación de agendas intersectoriales 1 x Viaje a ANP (x 7 personas) x USD 1,000 1 champion empresarial 3 líderes empresariales (aliados potenciales) 1 comunicador in house 1 vocero PdP 1 representante Alta Dirección SERNANP	7,000	7,000
Cabildeo e incidencia con sector público OEC4	Desayunos de trabajo entre equipos técnicos (identificación de agenda común) con sectores priorizados 2 x desayunos para 8 personas en sede oficial x USD 300 2 x Traslados x USD 50	700	700
	Fam trip con representantes de sectores clave para articulación de agendas intersectoriales (uno al año) 1 x Viaje a ANP (x 7 personas) x USD 1,000 4 representantes de sectores clave potenciales aliados 1 comunicador in house 1 vocero PdP 1 representante Alta Dirección SERNANP	7,000	7,000
OTROS OEC4	Viajes nacionales 1 x año (x 2 personas) x USD 800 Transporte Impresiones, logística, útiles Servicios: telefonía, internet, etc. Agencia de monitoreo de medios	1,600 600 500 2,000 10,000	1,600 600 500 2,000 10,000
SUBTOTAL		US\$ 226,155	US\$ 210,000



IV. PLAN DETALLADO Y MONITOREO

11. Plan de comunicación (matriz de programación)

A continuación, en la **TABLA 10: MATRIZ DE PROGRAMACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN**, se presenta el resumen completo del plan de comunicaciones, considerando objetivos general y específicos, líneas estratégicas y su correspondencia con los primeros, las actividades clave para cada una de ellas y los momentos considerados para su ejecución, organizados en trimestres para el periodo 2020 – 2022.

Cabe anotar, que, si bien el plan se sustenta en el marco estratégico desarrollado hasta este punto y aquel, a su vez, se basa en la evidencia recogida por la investigación y el diagnóstico, este es una herramienta guía que puede y deberá ser validada, revisada y monitoreada continuamente a fin de asegurar su funcionalidad y, sobre todo, a través de esta, el cumplimiento de los objetivos planteados

TABLA 10: Matriz de **programación del plan de comunicación**

OBJETIVO PRINCIPAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES CLAVE	2020	2021					2022					
				Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			
FASE 1: Implementación de condiciones básicas: recursos, estructura, alineación estratégica y compromisos internos															
FASE 2: Diseño de narrativa, herramientas de comunicaciones y visibilidad inicial															
FASE 3: Construcción de relaciones con aliados públicos y privados															
FASE 4: Llamado a la acción: respaldo social, político y privado a las ANP															
FASE 5: Generación de compromisos económicos / mecanismos financieros															
A 2025, actores clave del sector privado, público y sociedad civil reconocen el valor de las ANP, a partir de su contribución al bienestar, desarrollo y economía; comprenden la importancia de su gestión efectiva; y respaldan activamente iniciativas para su conservación y sostenibilidad financiera.	OEC1: A 2022, el personal del SERNANP reconoce el valor y relevancia de PdP para su labor, el SINANPE y el país, y participa activamente en su planificación, implementación y promoción. OEC2: A 2022, empresas líderes priorizadas reconocen el valor de las ANP para su operación y participan públicamente en iniciativas conjuntas con SERNANP para su promoción y/o gestión efectiva. OEC3: A 2022, sectores clave de la ciudadanía reconocen la contribución de las ANP a su bienestar, desarrollo y economía, demandan su conservación y respaldan activamente al SERNANP (MINAM) en su gestión efectiva. OEC4: A 2022, tomadores de decisión y actores clave del sector público reconocen la contribución de las ANP al bienestar, desarrollo y economía nacionales, y respaldan al SERNANP (MINAM) en propuestas intersectoriales y otras para su gestión efectiva.	Gestión estratégica de comunicaciones (Implementación básica)	Soporte técnico a estrategia de comunicaciones SERNANP (incorporación de PdP y alineación de prioridades y oportunidades del Bicentenario)												
			Diseño y conformación de equipo de comunicaciones PdP												
			Invitación y conformación de comité consultor de comunicaciones PdP												
			Reuniones trimestrales con comité consultor												
			Definición y validación de plan anual de comunicaciones												
			Desarrollo de caja de herramientas básicas de comunicaciones para PdP: narrativa y mensajes clave, brochure universal, preguntas y respuestas, video, sitio web.												
		Comunicación interna	OEC1	Socialización de componentes claves del plan y alineamiento con personal clave de SERNANP											
				Diseño/adaptación de mensajes clave (narrativa) para personal de SERNANP											
				Diseño y validación de parrilla de contenidos (y medios) internos (semestral)											
				Generación y difusión de contenidos para medios de SERNANP y MINAM											
				Herramientas de comunicación para personal SERNANP: pautas para contar historias de éxito, para presentaciones de impacto y para identificar voceros, etc.											
				Selección de embajadores internos (3–5) y fortalecimiento comunicacional en base a lineamientos											
				Desarrollo de serie de videos PdP para personal en ANP (bimestrales)											
		Relacionamiento estratégico con medios	OEC2, OEC3	Taller de articulación de agenda de equipos de ANP, turismo y finanzas con PdP (1 al año)											
				Diseño y validación de parrilla preliminar de contenidos externos (según plan de relaciones públicas), semestral o anual											
				Actualización de base de datos de periodistas clave y líderes de opinión priorizados											
				Establecimiento de acuerdos y modalidades de trabajo con medios priorizados según parrilla											
				Generación y difusión de contenidos según parrilla y medios priorizados											
				Capacitación de vocero para presencia en medios (media training)											
				Serie de desayunos informativos temáticos con periodistas y líderes de opinión (4 al año)											
		Movilización Social y Campañas	OEC2, OEC3, OEC4	Press trips con personal SERNANP / PdP a ANP clave (dos al año)											
				Desarrollo y validación de TDR y brief para campaña de llamado a la acción ciudadana para ANP (basado en concepto preliminar propuesto en plan de comunicaciones 2020-2022)											
				Licitación y selección de agencia de publicidad para alianza pro bono											
				Generación de alianza con medio de comunicación (grupo mediático) a largo plazo											
				Generación de alianzas con empresas privadas											
				Confirmación de respaldo político a nivel nacional y local											
				Diseño y desarrollo de campaña											
		Lanzamiento e implementación de campaña													
		Evaluación de campaña (estudio de mercado)													

[illegible]



12. Monitoreo y evaluación

El componente de monitoreo y evaluación tiene como objetivo facilitar el seguimiento a los avances en la ejecución del Plan de Comunicación de PdP, a partir del análisis de información que es posible recolectar de manera planificada y sistemática, y que permitirá informar a los principales actores involucrados en su implementación. A su vez, brinda herramientas para el manejo adaptativo del plan, que facilita evaluar y realizar

las modificaciones necesarias para cumplir con sus objetivos. El componente de monitoreo y evaluación también es un instrumento para el intercambio de información valiosa para la gestión de PdP, ya que permite documentar actividades, compartir experiencias y difundir los avances y consecución de metas del plan.

Sobre la base de los cuatro objetivos específicos de comunicación del plan, se

han definido 9 metas que pueden ser medidas a partir de 11 indicadores de impacto, los cuales dan cuenta de los avances y logros de PdP, según se detalla a continuación en la **TABLA 11: MATRIZ DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.**

TABLA 11: Matriz de **monitoreo y evaluación**

META	INDICADOR	MEDICIÓN / DESCRIPCIÓN	MÉTODO / FUENTE	LÍNEA DE BASE	2021	2022
OEC1: A 2022, el personal del SERNANP reconoce el valor y relevancia de PdP para su labor, el SINANPE y el país, y participa activamente en su planificación, implementación y promoción.						
A 2022, 90% del personal de SERNANP sabe qué es PdP y el 70% reconoce que su equipo colabora con la iniciativa	% personal que sabe qué es PdP	No acumulativo Conocimiento del personal de SERNANP sobre qué es PdP. Se mide a partir de encuesta interna a todo el personal a nivel nacional, que se realiza anualmente.	Mediante encuesta en GoogleForms, de 10 preguntas (2 para marcar, 5 según escala Likert y 3 abiertas), distribuida a nivel interno de SERNANP, a través de correo electrónico enviado por la UOF de Comunicaciones e Imagen Institucional. Pregunta 1: Patrimonio Natural del Perú es: a. Un proyecto para recaudar dinero para el SINANPE. b. Una iniciativa para la sostenibilidad financiera del SINANPE. c. Un fondo donado para la gestión efectiva del SINANPE. d. No sé / No lo tengo claro.	Primera encuesta realizada en junio 2020. 122 respuestas. 72% respondió correctamente qué es PdP	80%	90%
	% personal que indica que su equipo contribuye a las metas de PdP y viceversa	No acumulativo Percepción del personal de SERNANP sobre si su equipo colabora contribuye con los objetivos de PdP, así como si el PdP contribuye con sus objetivos. Se mide a partir de encuesta interna a todo el personal a nivel nacional, que se realiza anualmente.	Mediante encuesta en GoogleForms, de 10 preguntas (2 para marcar, 5 según escala Likert y 3 abiertas), distribuida a nivel interno de SERNANP, a través de correo electrónico enviado por la UOF de Comunicaciones e Imagen Institucional. Pregunta 5: Tengo claridad sobre cómo mis acciones contribuyen al logro de los objetivos de PdP: 1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo. En una siguiente encuesta se deberá incorporar una pregunta sobre si hay claridad de cómo el PdP contribuye a sus objetivos que sirva de línea de base.	Primera encuesta realizada en junio 2020. Respondida por 122 personas. 50% indicó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo	60%	70%
A 2022, personal de SERNANP (guardaparques, especialistas) es embajador (protagoniza, genera, publica contenidos de comunicación) de PdP, su valor y temas afines, en medios propios, externos y con actores locales en las ANP	# personal que participa como embajador en canales externos de SERNANP	No acumulativo	Interacciones en redes sociales y otros medios de comunicación externa. Mensajes e información compartida a través de canales internos de SERNANP	A septiembre 2020, 0 <i>champions</i> del personal de SERNANP que participa como vocero en canales externos	5	10

TABLA 11: Matriz de **monitoreo y evaluación**

META	INDICADOR	MEDICIÓN / DESCRIPCIÓN	MÉTODO / FUENTE	LÍNEA DE BASE	2021	2022
OEC2: A 2022, empresas líderes priorizadas reconocen el valor de las ANP para su operación y participan públicamente en iniciativas conjuntas con SERNANP para su promoción y/o gestión efectiva.						
A 2022, al menos 5 empresas trabajan con SERNANP en el diseño o implementación de mecanismos económicos o de promoción de las ANP	# empresas trabajando con SERNANP	Acumulativo Características de las empresas a ser involucradas para trabajo conjunto con SERNANP, para el diseño o implementación de mecanismos económicos o de promoción de las ANP, se encuentran descritas en la sección Audiencias	Acuerdos/convenios suscritos con empresas para diseño o implementación de mecanismos económicos o de promoción de las ANP. Listas de asistencia y actas de reuniones con empresas	A septiembre 2020, 0 reuniones de trabajo con empresas para el diseño o implementación de mecanismos económicos o promoción de ANP	1	4
A 2022, al menos 10 empresas respaldan y promueven activamente las iniciativas de comunicación de ANP	# empresas que respaldan y promueven comunicación de ANP	Acumulativo Se refiere a al respaldo público y promoción de las iniciativas de comunicación sobre ANP que promueve, por parte de empresas.	Registro de participación de empresas en iniciativas de comunicación de ANP: publicaciones en canales propios empresariales, auspicios, canjes,	A septiembre 2020, 0 empresas respaldan y promueven iniciativas de comunicación en ANP	3	7
A 2022, Al menos 3 champions (empresarios embajadores) trabajan en coordinación con SERNANP promoviendo oportunidades conjuntas en torno a ANP	# champions (empresarios embajadores)	Acumulativo Características de los champions con definición de posiciones a ser involucradas se encuentran descritas en la sección Audiencias	Interacciones en redes sociales y otros medios de comunicación externa. Mensajes e información compartida a través de canales internos de SERNANP	A septiembre 2020, 0 champions del personal de SERNANP que participa como vocero en canales externos	1	2

TABLA 11: Matriz de **monitoreo y evaluación**

META	INDICADOR	MEDICIÓN / DESCRIPCIÓN	MÉTODO / FUENTE	LÍNEA DE BASE	2021	2022
OEC3: A 2022, sectores clave de la ciudadanía reconocen la contribución de las ANP a su bienestar, desarrollo y economía, demandan su conservación y respaldan activamente al SERNANP (MINAM) en su gestión efectiva						
A 2022, al menos 25,000 peruanos han sumado su voz a un pedido de respaldo a las ANP en el marco de actividades PdP	# peruanos respaldando ANP / PdP	Acumulativo Se refiere al respaldo público y la valoración positiva de ciudadanos sobre las ANP, en el marco de las actividades de PdP. Esto puede ser en entornos digitales a través de páginas web y redes sociales, así como en espacios públicos a través de eventos y activaciones.	Estadísticas de interacciones en páginas web y redes sociales (me gusta, comentarios positivos, compartidos) a través de las cuales se difunde PdP: eventos, campañas, activaciones, etc.	A septiembre 2020, 0 peruanos respaldando ANP en el marco de actividades de PdP	10,000	15,000
A 2022, al menos 10 líderes de opinión han hecho público su respaldo a las ANP en el marco de las metas del PdP	# líderes de opinión en respaldo a campaña / contenidos PdP	Acumulativo Se refiere al respaldo público y la valoración positiva de líderes de opinión sobre las ANP, en el marco de las actividades de PdP. Esto puede a través de medios de comunicación tradicionales, entornos digitales (páginas web y redes sociales), así como en espacios públicos a través de eventos y activaciones.	Publicaciones y participación de líderes de opinión en eventos donde se muestra su respaldo a las ANP en el marco de PdP (publicaciones en medios de comunicación y redes sociales, participación en eventos, etc.)	A septiembre 2020, 0 líderes de opinión han hecho público su respaldo a las ANP en el marco de las metas de PdP	4	6

TABLA 11: Matriz de **monitoreo y evaluación**

META	INDICADOR	MEDICIÓN / DESCRIPCIÓN	MÉTODO / FUENTE	LÍNEA DE BASE	2021	2022
OEC4: A 2022, tomadores de decisión y actores clave del sector público reconocen la contribución de las ANP al bienestar, desarrollo y economía nacionales, y respaldan al SERNANP (MINAM) en propuestas intersectoriales y otras para su gestión efectiva.						
A 2022, al menos 10 champions en sectores clave trabajan en coordinación con SERNANP promoviendo oportunidades conjuntas en torno a ANP	# champions de sector público trabajando con SERNANP	Acumulativo Características de los champions con definición de posiciones a ser involucradas se encuentran descritas en la sección Audiencias	Registros de actividades o propuestas conjuntas de SERNANP con otros sectores Listas de asistencia y actas de reuniones con <i>champions</i>	A septiembre 2020, 0 <i>champions</i> en el sector público	4	6
A 2022, se diseñan o implementan al menos 3 iniciativas conjuntas para fortalecer la gestión de SINANPE con sectores Agricultura (ANA), Comercio Exterior y Turismo (PROMPERÚ), Cancillería (OCEX) y MEF.	# líderes del sector público respaldando públicamente ANP/SERNANP	Acumulativo Se refiere al respaldo público y la valoración positiva de líderes del sector sobre las ANP, en el marco de las actividades de PdP. Esto puede a través de medios de comunicación tradicionales, entornos digitales (páginas web y redes sociales), así como en eventos públicos y privados.	Publicaciones y participación de líderes de opinión en eventos donde se muestra su respaldo a las ANP en el marco de PdP (publicaciones en medios de comunicación y redes sociales, participación en eventos, etc.)	A septiembre 2020, 0 líderes de opinión han hecho público su respaldo a las ANP en el marco de las metas de PdP	3	3
	# iniciativas en desarrollo entre SERNANP y sector público abordado por Plan en curso	Acumulativo Iniciativas para la puesta en valor de las ANP y la sostenibilidad financiera del SINANPE, desarrolladas en conjunto con entidades de la Administración Pública	Listas de asistencia y actas de reuniones sobre iniciativas conjuntas del SERNANP con otros sectores	A septiembre 2020, 0 iniciativas en desarrollo entre SERNANP y el sector público abordado por el Plan en curso	1	2

Bibliografía

Angloamerican. (2017, 12 de abril) Aporte Angloamerican a iniciativa ARPA. Recuperado de: <https://brasil.angloamerican.com/pt-pt/imprensa/noticias/2017/04-12-2017>

ARPA. (2020, 16 de abril). Presentación ARPA Brasil. Recuperado de: <http://arpa.mma.gov.br/en/what-is-arpa-3/>

Asociación Costa Rica Por Siempre. (2020). Recuperado de: <https://costaricaporsiempre.org/quienes-somos/>

I Canje por Bosques. (sf). Iniciativa I Canje por Bosques (Costa Rica). Recuperado de: <https://primercanjedeuda.org/>

II Canje por Bosques. (sf). Iniciativa II Canje por Bosques (Costa Rica). Recuperado de: <https://canjeporbosques.org/que-es-el-ii-canje-de-deuda/>

Coastfunds. (2019, 13 de julio). Proyecto Finance for Permanence. Recuperado de: <https://coastfunds.ca/wp-content/uploads/2018/03/2011-07-13-Project-Finance-for-Permanence-Report.pdf>

Gestión. (2020) Turismo receptivo volverá a niveles preCOVID-19 recién el 2026, advierte ministra Barrios. Recuperado de: <https://gestion.pe/peru/turismo-receptivo-en-peru-volvera-a-niveles-precovid-19-en-el-ano-2026-senala-ministra-rocio-barrios-noticia/>

IUCN. (2014, 21 de marzo). contribución del sector privado a Áreas Protegidas en Perú y Colombia. Recuperado de: https://www.iucn.org/sites/dev/files/content/documents/contribucion_del_sector_privado_a_las_areas_protegidas.pdf

Joan Costa Institute (2020). <http://www.joancostainstitute.com/>

Minambiente Colombia. (2016, 22 de diciembre). Normativa sobre Inversión Forzosa por Utilización de Agua. Recuperado de: <https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/app/decretos/b6-decreto-2099.pdf>

Minambiente Colombia. (sf). Nota de Prensa sobre iniciativa Herencia Colombia. Recuperado de: <https://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias-minambiente/3454-nace-herencia-colombia-el-programa-para-protoger-nuestro-capital-natural-para-siempre>

Patrimonio Natural Colombia. (sf). Presentación Herencia Colombia. <https://www.patrimonionatural.org.co/redes-y-plataformas/heco/>

Patrimonio Natural Colombia. (2019, 19 de marzo). Informe de Gestión. https://www.patrimonionatural.org.co/wp-content/uploads/Informe-Final-2018-Aprobado-22_03_19-baja.pdf

Patrimonio Natural del Perú (s.f.) Patrimonio Natural del Perú. La Gran Apuesta Público Privada por un futuro Sostenible de las Áreas Naturales Protegidas. Recuperado de: https://www.linkedin.com/posts/patrimonionaturaldelperu_conoce-m%C3%A1s-sobre-la-iniciativa-patrimonio-activity-6606030979297525760-fZMP

Primer Canje de Deuda. (2019). Reporte I Canje por Bosques. Recuperado de: <https://primercanjedeuda.org/wp-content/uploads/2017/07/Costa-Rica-TFCA-I-Congress-Report-2019.pdf>

The GEF. (2018, 22 de enero). Reporte de iniciativa ARPA. Recuperado de: https://www.thegef.org/sites/default/files/publications/Arpa_GEF%202018_22.01.18-v2.pdf

Yohn, Denise Lee. (2014). What great brands do: the seven brand-building principles that separate the best from the rest.

Valqui, Michael. (2014). MARANGAS, AMAZONÍA Y AGUA EN LIMA. Recuperado de: <http://www.limanatural.org/marangas-amazonia-y-agua-en-lima/#more-41>

