



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
SECCIÓN DE POSGRADO

**EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN COMO
HERRAMIENTA DE RELACIONES PÚBLICAS EN EL GOBIERNO:
CASO CENTRO DE OPERACIONES DE EMERGENCIA NACIONAL
(COEN) Y LA CAMPAÑA “UNA SOLA FUERZA”,
LIMA METROPOLITANA - 2017**

PRESENTADA POR
GLORIA QUIÑONES OCHOA

ASESOR
LUIS ENRIQUE ELIAS VILLANUEVA

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
RELACIONES PÚBLICAS

LIMA – PERÚ

2019



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y
PSICOLOGÍA
SECCIÓN DE POSTGRADO**

**EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN COMO
HERRAMIENTA DE RELACIONES PÚBLICAS EN EL GOBIERNO:
CASO CENTRO DE OPERACIONES DE EMERGENCIA NACIONAL
(COEN) Y LA CAMPAÑA “UNA SOLA FUERZA”,
LIMA METROPOLITANA - 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN RELACIONES PÚBLICAS**

**PRESENTADO POR:
GLORIA QUIÑONES OCHOA**

**ASESOR:
MG. LUIS ENRIQUE ELIAS VILLANUEVA**

**LIMA - PERÚ
2019**

DEDICATORIA

A Alexandra y Daniel.

Ale, por ser mi inspiración.

Daniel, por estar siempre a mi lado.

Los amo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al equipo de profesionales del COEN y la campaña “Una Sola Fuerza” por su colaboración en mi investigación y por haberme hecho sentir orgullosa de mi profesión. Su brillante labor demuestra que cuando antepone los intereses de los más necesitados y nos unimos como peruanos, conseguimos grandes logros.

Agradezco especialmente a mi asesor, el Sr. Enrique Elías, quien, con dedicación, profesionalismo y buenos consejos, supo orientarme al logro de esta tesis.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	21
1.1 Antecedentes de la investigación	21
1.1.1 Antecedentes internacionales.....	21
1.1.2 Antecedentes nacionales.....	23
1.2 Bases teóricas	27
1.2.1 Teoría o modelo teórico.....	27
1.2.1.1 <i>El modelo de planificación estratégica RACE (en español IACE).....</i>	<i>27</i>
1.2.1.2 <i>De la teoría de la identificación institucional a la reputación corporativa.....</i>	<i>30</i>
1.2.1.3 <i>Los rumores y la opinión pública.....</i>	<i>31</i>
1.2.1.4 <i>La teoría de la dirección de relaciones públicas.....</i>	<i>35</i>
1.2.1.5 <i>Gestión de crisis.....</i>	<i>41</i>
1.2.1.6 <i>Relaciones Públicas Gubernamentales.....</i>	<i>46</i>
1.2.2 Plan estratégico de comunicación.....	50
1.2.2.1 <i>Investigación.....</i>	<i>51</i>
1.2.2.2 <i>Planificación.....</i>	<i>60</i>
1.2.2.3 <i>Comunicación.....</i>	<i>67</i>
1.2.2.4 <i>Evaluación.....</i>	<i>75</i>
1.3 Definición de términos básicos	80
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	85
2.1 Diseño metodológico	85
2.1.1 Enfoque.....	85

2.1.2	Tipo.....	85
2.1.3	Alcance.....	85
2.1.4	Diseño.....	86
2.1.5	Métodos.....	86
2.2	Diseño muestral.....	87
2.2.1	Población.....	87
2.2.2	Muestra.....	87
2.2.2.1	<i>Criterios de Inclusión.....</i>	<i>87</i>
2.2.2.2	<i>Criterios de Exclusión.....</i>	<i>88</i>
2.2.3	Técnica de muestreo.....	88
2.2.4	Técnicas de recolección de datos.....	89
2.2.5	Instrumentos de recolección de datos.....	90
2.2.6	Validez.....	91
2.2.7	Técnicas para el procesamiento de la información.....	91
2.3	Aspectos éticos.....	91
CAPÍTULO 3: RESULTADOS.....		93
3.1	Base de datos de entrevistados.....	93
3.2	Cuadro comparativo de respuestas.....	96
3.3	Análisis de resultados.....	113
CAPÍTULO 4: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		127
CONCLUSIONES.....		140
FUENTES DE INFORMACIÓN.....		153
Referencias bibliográficas.....		153
Referencias hemerográficas.....		155
Referencias online.....		156
Referencias de trabajos de tesis.....		156
ANEXO 1	Matriz de consistencia.....	159

ANEXO 2	Validación de instrumentos	163
ANEXO 3	Entrevista Abel Aguilar	170
ANEXO 4	Entrevista Daniel Olivares	170
ANEXO 5	Entrevista Valeria Tello	170
ANEXO 6	Entrevista Gral. Jorge Chávez	170
ANEXO 7	Entrevista Ángel Castillo	170
ANEXO 8	Entrevista Karina Quinde (2017)	170
ANEXO 9	Entrevista Valia Barak	170
ANEXO 10	Entrevista Eduardo Chávez.....	170
ANEXO 11	Entrevista Eduardo Chávez (2017)	170
ANEXO 12	Entrevista Nelson Quispe.....	170
ANEXO 13	IPSOS: Sondeo de opinión	171
ANEXO 14	IPSOS: Opinion Data	172
ANEXO 15	Noticiero del COEN.....	180
ANEXO 16	<i>Spots</i> TV campaña #Una Sola Fuerza.....	181
ANEXO 17	Uso del <i>hashtag</i> #Una Sola Fuerza	185
ANEXO 18	Videoclip Una Sola Fuerza.....	186
ANEXO 19	Galería de fotos del COEN-MINDEF.....	188
ANEXO 20	Resolución Ministerial N° 313-2017 DE/SG	189
ANEXO 21	Resolución Ministerial N° 314-2017 DE/Sg	191
ANEXO 22	Organigrama de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) ..	194
ANEXO 23	Organigrama del COEN	196
ANEXO 24	Plataformas <i>online</i>	198
ANEXO 25	Galería de fotos entrevistados	201
ANEXO 26	Trabajo 1: La administración de la controversia pública y su nexo con las relaciones públicas	203
ANEXO 27	Trabajo 2: La ética en los medios de comunicación masivos.....	203

ANEXO 28	Trabajo 3: Participación de las Relaciones Públicas en el proceso relacional-comunicacional.....	203
ANEXO 29	Trabajo 4: Planificación estratégica en relaciones públicas.	203

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo explicar las características del plan estratégico de comunicación, como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017.

Se considera que este estudio es relevante en tanto contribuye a la ampliación de conocimientos de los relacionistas públicos y destaca la importancia que tienen las campañas de comunicación social en la vida política de un país.

Para alcanzar el objetivo, se ha abordado la tesis desde el enfoque cualitativo, bajo el diseño estudio de caso. El nivel es descriptivo, de corte transversal y se aplica los métodos analítico-interpretativo, inductivo y hermenéutico. Los instrumentos utilizados son: la entrevista semiestructurada y la recolección de documentos. La población está formada por expertos, tanto autoridades como comunicadores y relacionistas públicos (asesores) de gobierno, que trabajaron en la campaña “Una Sola Fuerza”.

Como conclusión principal se puede mencionar que la planificación estratégica de comunicación sirvió como herramienta de relaciones públicas gubernamentales dando visibilidad al trabajo realizado por el gobierno para gestionar adecuadamente la crisis.

Palabras clave:

Relaciones públicas, planificación estratégica, comunicación estratégica, gestión de crisis, relaciones públicas gubernamentales, herramientas de comunicación, herramientas de relaciones públicas.

ABSTRACT

The purpose of this research is to explain the features of a strategic communication plan as a Government public relations tool, applied to the case of National Emergency Operations Center (COEN) and the “One Single Force” campaign, Metropolitan Lima, 2017.

The present study is deemed relevant as it contributes to the expansion of knowledge of public relations and highlights the importance of communication campaigns in the political life of a country.

In order to achieve the objective, the thesis has been addressed from the qualitative approach, under the case study design. The level is descriptive-explanatory, cross-sectional, and the analytical-interpretive, inductive and hermeneutical methods have been applied. The instruments used are: the semi-structured interview and the collection of documents. The target population is made up of experts, both authorities and public communicators, and Government public relation staff (advisors) who worked on the “One Single Force” campaign.

As a main conclusion, it can be mentioned that strategic communication planning served as a Governmental public relations tool giving visibility to the work done by the Government to properly manage the crisis.

Keywords:

Public relations, strategic planning, strategic communication, crisis management, Government public relations, communication tools, public relations tools.

INTRODUCCIÓN

En enero del año 2017 se presentó el Fenómeno del Niño Costero, trayendo como consecuencia pérdida de vidas, de viviendas, de cultivos, de carreteras, de puentes y colegios. Un total de 285,955 personas quedaron damnificadas y 1'559,487 resultaron afectadas en todo el país.

Durante décadas fuimos testigos de la incapacidad de los gobiernos de turno para enfrentar desgracias naturales como terremotos, friaje, fenómeno del niño, etc. los cuales se repetían periódicamente en nuestro país; pero a pesar de ello, parecía ser que siempre estábamos improvisando, sin un plan de prevención al desastre, ni plan de contingencia a la emergencia, ni un plan de reconstrucción post desastre. Por ello la población desarrolló un sentimiento de “decepción y desconfianza” acerca de la capacidad de respuesta de sus gobernantes, a los que consideraban no estar preparados adecuadamente para estas situaciones que suelen traer mucha desgracia y desolación a la población, afectando gravemente la economía del país.

A pesar de contar con INDECI (Instituto de Defensa Civil) y con el COEN (Centro de Operaciones de Emergencia Nacional) y sus respectivas oficinas en cada departamento del país, estas no funcionaban adecuadamente, al igual que las autoridades de cada localidad del país no estaban capacitadas para enfrentar emergencias de esta magnitud.

Frente a esta situación, en el año 2017, debido a la intensidad del Fenómeno del Niño Costero, el Gobierno decidió reactivar el COEN, a solicitud del Ministro de

Defensa; darle el liderazgo de esta institución y trasladar su base al Ministerio de Defensa. La coordinación ejecutiva estuvo a cargo de un general de brigada del ejército y bajo su gestión trabajaron en equipo las tres Fuerzas Armadas (con personal capacitado para rescates en casos de emergencia, con infraestructura: helicópteros, botes salvavidas, etc.) junto al gabinete de ministros, a los institutos científicos que estudian el comportamiento del mar, aire, tierra, etc. Todo esto en coordinación directa con el Presidente del Consejo de Ministros, quien encargó a su asesor de comunicaciones la creación de una campaña de comunicación con el fin de tranquilizar a la población que estaba entrando en pánico, generar un espíritu positivo y solidario entre los ciudadanos, la empresa privada, instituciones, etc., dar información oficial para evitar las especulaciones y brindar ayuda eficaz las 24 horas a los ciudadanos de todas las regiones afectadas. Es así, como nace la campaña de comunicación social: “Una Sola Fuerza”.

Es esta campaña la que despertó mi interés como comunicadora, ya que considero que fue una herramienta valiosa de relaciones públicas gubernamentales que, en un momento crítico, logró generar en la ciudadanía un espíritu positivo frente a la desgracia y logró desarrollar una percepción distinta del gobierno, en la cual, sus principales *stakeholders* (los ciudadanos) vieron una respuesta articulada y decidieron respaldarla con acciones solidarias.

Solórzano y Pérez (1999) dicen al respecto: “Si consideramos a las Relaciones Públicas en su acepción de promover una mejor comunicación e integración entre los grupos sociales es obvio que el Estado tiene que hacer amplio uso de ellas” (pg. 207). Los autores opinan que las Relaciones Públicas a nivel gubernamental, tienen un rol relevante, ya que la eficacia de la administración pública se mide en base a

la mejor o peor relación/comunicación que tengan lo gobernantes con sus gobernados (Solórzano y Pérez, 1999).

Por ello, considero interesante analizar las estrategias de comunicación de la campaña “Una Sola Fuerza” y lograr identificar los elementos que la hicieron exitosa para poder utilizarlos en otras situaciones similares del campo de las relaciones públicas gubernamentales; sobre todo, porque en un país como el nuestro, la imagen de los gobernantes y el Estado suele estar muy deteriorada. En ese sentido, esta campaña fue un soplo de nuevos aires de positivismo y sentimientos de identidad y cohesión nacional.

Además, me gustaría con este trabajo de tesis, evidenciar la importancia que tiene el realizar un plan de comunicación para el logro del éxito de un objetivo comunicacional y de relaciones públicas, ya que actualmente, sigue existiendo mucha improvisación en las instituciones públicas con respecto a las comunicaciones, lo cual, trae penosas consecuencias, como podemos apreciar diariamente en nuestro país. No solo se trata de hacerlo bien, sino de saberlo comunicar bien, a tiempo y por los canales correctos, tomando en cuenta las características del público al que se dirigen y eso, requiere investigación y planificación estratégica. Es un error dejar esta área a la improvisación, tampoco es válido que la misma fórmula se pueda aplicar a todos los casos. Las relaciones públicas y las campañas de comunicación siempre son personalizadas y mientras más “a medida” se realicen, serán más efectivas. Por ello, requerimos estudiar casos de éxito para comprender qué hicieron y poder usarlo a nuestro favor para futuras campañas.

Este interés me motivó a estudiar el caso desde que sucedió en el año 2017 que fue justamente el año que empecé mis estudios de maestría. Decidí que este sería el tema de mi tesis y desde ahí, vengo estudiándolo. Fui a conocer el COEN-MINDEF, entrevisté a su jefa de prensa, tomé fotos, observé cómo trabajaban y los seguí en redes sociales, tomé pantallazos de sus páginas de Facebook, sitios web, recolecté notas periodísticas, *flyers*, sondeos de opinión, informes, videos; vi el noticiero del COEN, entrevisté a su productor y realicé una encuesta entre ciudadanos para ver qué opinaban, descubriendo que tenía gran aceptación. Cada trabajo que me solicitaron en los cursos de la maestría, se volvió un motivo para conocer algo más sobre mi caso de estudio, desde diversos enfoques. Comparto en anexos, algunos de los trabajos que hice durante estos años, en ellos analizo el caso de estudio desde diversos enfoques. Sin duda alguna, este ha sido un trabajo de investigación interesante que ahora llega a su fin.

Para la presente tesis y ante la problemática descrita, se propone la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características del **plan estratégico de comunicación** como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017?

A fin de resolver la pregunta general de investigación, se formulan las siguientes preguntas específicas:

1. ¿Cómo se realizó el proceso de investigación del plan estratégico de comunicación, como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017?

2. ¿Cómo fue la planificación del plan estratégico de comunicación, como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017?
3. ¿Cómo se llevó a cabo la comunicación del plan estratégico de comunicación, como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017?
4. ¿Cómo se llevó a cabo la evaluación del plan estratégico de comunicación, como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017?

De la pregunta general formulada, se desprende el siguiente objetivo general: Explicar las características del plan estratégico de comunicación, como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017.

En ese sentido, y acorde con las preguntas específicas, para lograr alcanzar el objetivo general propuesto, se plantea los siguientes objetivos específicos:

1. Describir el proceso de investigación del plan estratégico de comunicación como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017.

2. Analizar la planificación del plan estratégico de comunicación, como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017.
3. Examinar el método de comunicación del plan estratégico de comunicación, como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017.
4. Comprender la evaluación del plan estratégico de comunicación, como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017.

De otro lado, la importancia de esta investigación radica en el tema que aborda, el cual es un asunto de interés nacional que va a repetirse, al ser nuestro país periódicamente azotado por este fenómeno natural y otros de igual o mayor magnitud, razón por la cual, servirá de referente a los interesados en el tema, al proponer información de primera mano proporcionada por los actores sociales vinculados directamente con el diseño y ejecución del caso COEN y la campaña “Una Sola Fuerza”.

Así, desde el punto de vista social, esta tesis pretende ser un aporte para el conocimiento de los relacionistas públicos que trabajan en organismos gubernamentales, al investigar la importancia del uso de un plan estratégico de comunicación, como herramienta de relaciones públicas, y el resultado del mismo

en la imagen institucional que perciben sus públicos. Esto es importante en nuestro país, donde la imagen de las entidades públicas y gubernamentales es cuestionada y criticada permanentemente.

Desde la perspectiva económica, toda campaña de comunicación a nivel nacional es muy costosa, por ello, esta tesis nos muestra cómo se elabora y ejecuta un plan estratégico de comunicación exitoso con un presupuesto austero; ya que, en este caso, la campaña motivó a la empresa privada a unirse y esta sumatoria de colaboraciones gratuitas, provocó un efecto multiplicador, permitiendo cumplir con creces los objetivos iniciales de la campaña a un costo mucho menor del que hubiese tenido sin esta colaboración.

En el aspecto político, la presente tesis resalta la importancia que tienen las campañas de comunicación en la vida política de un país. La política se basa en la relación existente entre gobernantes y gobernados. Esto pasa necesariamente por la calidad de comunicación que exista entre ellos, la cual genera o no una conexión entre los grupos, que se basa a su vez en valores, como: confianza, honestidad, lealtad, excelencia. No basta con hacer las cosas bien, hay que saber comunicarlas adecuadamente y a tiempo.

En cuanto a las Ciencias de la Comunicación, se desea contribuir con los estudios realizados en nuestro país sobre la necesidad de trabajar con un plan estratégico de comunicación para mejorar la reputación o imagen institucional de las organizaciones. Los principales beneficiarios serán los comunicadores y relacionistas públicos que colaboren en el sector público como asesores, los cuales deben velar por la reputación o imagen institucional, tan cuestionada, de las entidades estatales.

Y, desde el punto de vista teórico, aporta conocimiento con ejemplos locales sucedidos en Perú, a los estudios realizados sobre relaciones públicas gubernamentales, relaciones públicas en instituciones políticas y relaciones públicas en entidades públicas.

Grunig (1984) considerado el padre de las relaciones públicas, señala que el rol de los educadores de relaciones públicas e investigadores académicos debe ser el de realizar investigaciones que sirvan para entrenar a la siguiente generación de profesionales de relaciones públicas y así, lograr que esta profesión avance.

Esta investigación es viable en tanto, en lo técnico, existen libros, investigaciones y artículos acerca de las relaciones públicas gubernamentales, la planificación estratégica y la comunicación estratégica. Se ha utilizado las bibliotecas de la universidad San Martín de Porres y de la Universidad de Lima para la investigación bibliográfica, el catálogo online de la biblioteca USMP, además del repositorio Alicia y directorio Dina para ubicar investigaciones e investigadores que pueda entrevistar.

Así, también el factor económico ha sido resuelto en la medida que todas las entrevistas han sido realizadas en Lima Metropolitana. Al hacer el estudio únicamente en lugares específicos de nuestra ciudad y tomando en cuenta que los resultados han sido analizados por mi persona, considero que el gasto total no excede los 1,000 soles.

De otro lado, ha sido factible recoger muestras a través de los expertos comunicadores y autoridades que trabajaron en la campaña “Una Sola Fuerza”, año

2017. Grupo que participó en la planificación, diseño, dirección y ejecución de la campaña; a los cuales he aplicado cuestionarios de forma presencial y por email.

La limitación será en torno al muestreo, ya que, en principio, esta campaña fue dirigida a todos los peruanos (universo); para hacer viable la investigación, esta se focalizó en los emisores, tratando de delimitar el público de acuerdo a las posibilidades de medición. Por ello, se ha elegido como población a los expertos comunicadores y autoridades que diseñaron, dirigieron y ejecutaron la campaña en Lima Metropolitana.

Por la facilidad operativa y los costos, se ha utilizado el muestreo por conveniencia, es decir, las personas empleadas en la investigación se seleccionaron por su disponibilidad y no porque fueran elegidas mediante un criterio estadístico. Esto trajo como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población.

En el capítulo I: Marco Teórico, se desarrolla las propuestas que definen la planificación estratégica y sus principales dimensiones e indicadores.

En el capítulo II se explica la metodología que se ha empleado.

En el capítulo III se muestran los resultados más resaltantes recogidos a lo largo de la investigación que respondan a los objetivos planteados en la tesis y se interpretan en un primer análisis de contenido.

En el capítulo IV: Discusión de los resultados, capítulo donde se contrasta la información recolectada, seleccionada e interpretada con la teoría, a fin de analizar y comprender cómo se presenta el caso de estudio en la realidad.

Finalmente, se presenta las conclusiones a las que se ha llegado con la presente investigación y algunas recomendaciones.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

1.1.1 Antecedentes internacionales.

Califano (2015). Tesis *La hechura de las políticas de medios: un análisis del trasfondo político que condujo a la privatización de los canales de televisión capitalinos en 1989-1990*. Para optar el grado de Doctor en Ciencias Sociales en la Universidad de Buenos Aires (UBA), Buenos Aires, Argentina.

El objetivo principal de la tesis es analizar un caso que marcó un hito en cuanto a políticas de medios de comunicación en Argentina y detalla la relación que existe entre el gobierno y la empresa privada de comunicación para beneficiar al ciudadano.

La metodología empleada en esta tesis, fue la investigación descriptiva-correlacional, no experimental y de enfoque cuantitativo. Método inductivo, deductivo y estadístico.

El aporte principal de esta tesis, consiste en el análisis de la relación del gobierno con otras entidades públicas y empresas privadas para beneficio de los ciudadanos.

Esta tesis me parece importante para mi investigación, porque yo analizo la relación que tuvo el gobierno con los ciudadanos, con otras entidades públicas y con la empresa privada, durante la coyuntura del Fenómeno del Niño Costero 2017, a través de la campaña “Una Sola Fuerza”.

Álvarez, F. (2008). *La Ética y los Medios de Comunicación*. Alteridad, Revista de Educación. Tomo 3, N°1 (enero – junio 2008). Recuperada de <http://dx.doi.org/10.17163/alt.v3n1.2008.01>

El artículo cuestiona la ética de los medios de comunicación. Una interpelación impregnada de complejidad por la pluralidad de los media, unida a la dificultad para entender un fenómeno relativamente actual. Plantea que los medios de comunicación, en tanto que tecnologías, han estado fuera de toda relación ética. Quienes los manejan, todavía creen que por pretender ser objetivos y neutrales ya están en la ética. Hace por ello, una revisión de grandes olvidos en los que han caído los *mass media* en lo que se refiere a la ética y a la verdad.

Me sirvió de referente para tratar el tema del tratamiento ético en mi caso de estudio: la cobertura de una emergencia nacional, un desastre natural que afectó a muchos peruanos. Parte de mi análisis es acerca del tratamiento que le dieron los comunicadores de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y del COEN a este caso (el Fenómeno del Niño Costero), lo cual pasa por un sentido ético y responsable de la labor comunicacional.

Mayo, Lavín, y Gallardo-Camacho (2016). *La cobertura informativa del terremoto de Lorca en España: la responsabilidad social del periodista*. Ámbitos, *Revista Internacional de Comunicación*. N° 35, edición de invierno, 2016. Recuperada de <http://institucional.us.es/ambitos/>

El artículo analiza la cobertura informativa del terremoto de Lorca a partir de un análisis de contenido de 91 artículos publicados en los diarios El País y El Mundo, en el que concluyen que el interés por el terremoto decrece casi a partir del quinto

día en los medios analizados. También observan que la descoordinación en la comunicación pública entre las distintas instituciones involucradas en la gestión de la catástrofe, provocó errores que acabaron con la publicación de datos inexactos. Finalmente, propone una perspectiva ética en el tratamiento de este tipo de informaciones.

Me es de gran utilidad porque analiza el tratamiento que le dan los periodistas a un desastre natural, tocando temas tan importantes como la ética de los comunicadores en la cobertura de esta clase de acontecimientos (desastres naturales) y el rol que cumplen las instituciones públicas en la gestión de la catástrofe y la comunicación pública que, en este caso, lleva a cometer errores de información a los medios de comunicación por un problema de descoordinación.

1.1.2 Antecedentes nacionales.

Manrique (2019). Tesis *Aplicación de estrategias de relaciones públicas desde el estado: el caso oficina de comunicaciones del congreso de la república, periodo anual de sesiones 27 julio 2017 - 26 julio 2018*. Para optar el grado Maestría en Relaciones Públicas. Sección de Postgrado. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Esta tesis tiene como objetivo explicar las estrategias de Relaciones Públicas aplicadas por el Congreso de la República del Perú a través de su Oficina de Comunicaciones durante el Periodo Legislativo anual 2017 - 2018.

En cuanto al método, se utilizó el diseño cualitativo de tipo aplicativo, a un nivel explicativo; empleándose los métodos inductivo, deductivo, analítico y hermenéutico.

Respecto a las conclusiones, la investigación explica que las estrategias de relaciones públicas aplicadas por los encargados de la Oficina de Comunicaciones del Congreso de la República del Perú, corresponden al modelo de relaciones públicas de información pública, por lo que sus acciones se centran en actividades de prensa a partir de la difusión de sus actividades por medio de sus propios canales de difusión y en acuerdo estratégico con otros medios de comunicación nacionales, demostrando que son aún insuficientes.

Me sirve de referente, ya que, en mi tesis estudio el accionar de dos oficinas de comunicaciones involucradas en la campaña “Una Sola Fuerza”, la oficina de la PCM y la del COEN.

Muguerza (2018). Tesis *Relación entre la comunicación estratégica, como herramienta de las relaciones públicas y la imagen institucional del Congreso de la República del Perú, año 2017*. Para optar el grado de Maestría en Relaciones Públicas. Sección de Postgrado. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

El objetivo principal de esta tesis es estudiar cómo la comunicación estratégica, vista como herramienta de relaciones públicas, se relaciona significativamente con la imagen institucional del Congreso de la República.

La metodología de esta investigación es del tipo: Descriptiva-correlacional, no experimental y de enfoque cuantitativo. Método inductivo, deductivo y estadístico.

Esta tesis es un buen referente para mi investigación, ya que analiza la relación que existe entre la comunicación estratégica, como herramienta de relaciones públicas, y la imagen institucional de la organización en la que se aplica, llegando a la conclusión de que efectivamente están interrelacionadas intrínsecamente y una influye en la otra de forma bidireccional.

Garay (2014). Tesis *Relación entre la publicación institucional electrónica como herramienta de relaciones públicas y la imagen institucional del Ministerio de Cultura a través de la publicación electrónica La Gaceta Cultural, Distrito de San Borja, Año 2014.* Para optar el grado de Maestría en Relaciones Públicas. Sección de Postgrado. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

El objetivo principal de esta tesis es estudiar un boletín online y analizarlo como herramienta de relaciones públicas para mejorar la imagen institucional de una entidad pública: el Ministerio de Cultura.

La metodología empleada fue la investigación del tipo: Descriptiva-correlacional, no experimental y de enfoque cuantitativo. Método inductivo, deductivo y estadístico.

La principal conclusión a la que llegó fue constatar que el uso de los TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación), como una de las herramientas de relaciones públicas que utilizó el Ministerio de Cultura, sirvió para mejorar su relación con los ciudadanos. En ese sentido, me es de gran utilidad, ya que en la campaña que analizo “Una Sola Fuerza” hicieron uso de los TIC y con gran éxito.

Villavicencio (2016). Tesis *Propuesta de Implementación de Medidas de Comunicación Externa de la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú durante el 2014*. Para obtener el grado de Magister en Políticas Públicas, desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú de la ciudad de Lima, Perú.

El objetivo de esta tesis es estudiar un caso concreto donde se ejecuta un plan estratégico de comunicación para la mejora de la imagen institucional de la policía nacional del Perú. En ese sentido, busca demostrar cómo el diseño de un plan estratégico de comunicación se convierte en una herramienta de relaciones públicas eficaz para la mejora de la imagen institucional de la institución policial.

La metodología empleada es la Investigación del tipo: Descriptiva-correlacional, no experimental y de enfoque cuantitativo. Método inductivo, deductivo y estadístico.

La conclusión principal de esta tesis es que el diseño de una campaña de comunicación puede servir como herramienta de relaciones públicas para mejorar la imagen institucional de una institución pública como es la policía nacional del Perú. En ese sentido, tiene similitud con mi investigación que tiene como objetivo principal analizar si el plan estratégico de comunicación sirvió como herramienta de relaciones públicas en la campaña “Una Sola Fuerza”.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Teoría o modelo teórico.

1.2.1.1 *El modelo de planificación estratégica RACE (en español IACE).*

La principal función del profesional de Relaciones Públicas, es la de gestionar estratégicamente las relaciones de su organización con sus *stakeholders*, generando una relación armoniosa, de confianza mutua y duradera. Para ello necesitar saber de planificación estratégica.

Matilla (2008) hace un resumen de los principales modelos, centrándose en uno que considera el más efectivo: El modelo RACE (Research, Action, Communication, Evaluation), en español IACE (Investigación, Acción, Comunicación, Evaluación) ya que, concibe a las Relaciones Públicas como un modelo que opera en un sistema complejo, compuesto por un entorno pluridimensional: social, económico, legal, político, tecnológico, etc. que interactúa con tres subsistemas: organización, comunicación y público objetivo; características del Modelo de Planificación Estratégica planteado por Marston (1981) y recogido por Cutlip y Center (1982), basado en las cuatro etapas clásicas:

- Investigación
- Acción
- Comunicación
- Evaluación

En ese sentido, Xifra (2005) afirma que con el método RACE, el relacionista público debe acceder a la más amplia información posible para elaborar un plan de acción con su respectivo presupuesto, el cual tendrá mayores posibilidades de ser aceptado por la alta dirección. El profesional de RRPP debe tener cuidado de que los mensajes elaborados en el plan estratégico sean concebidos y difundidos según un enfoque global, acorde con la filosofía institucional que orienta la gestión de las relaciones de la organización con sus públicos.

Xifra también establece que (Xifra 2005, pp. 87-88): “el método RACE podrá aplicarse más fácilmente cuando los valores de la comunicación bidireccional estén claramente presentes en el enunciado de la política de relaciones públicas de la empresa o institución” ya que, de este modo, el relacionista público dispone del margen de maniobra necesario para emprender acciones proactivas en lugar de reactivas frente a los problemas de la empresa o institución.

Matilla (2008) coincide con Xifra y amplía el concepto, afirmando que la planificación estratégica es una función imprescindible en la dirección de comunicación de las organizaciones para conectar con sus públicos y con la opinión pública. Esta planificación estratégica conlleva estudio de los públicos, diagnóstico personalizado de los casos, establecimiento de objetivos; así como implementación de acciones y recursos para llevar a cabo metas. De esta forma, el proceso de planificación se convertirá en un instrumento que ayudará a una mayor eficacia de las actividades de Relaciones Públicas que, al evitar la improvisación, proporcionará mejores resultados.

Este modelo se relaciona con mi tesis en la medida que determina la importancia de la planificación estratégica de la comunicación como herramienta para el buen funcionamiento de las relaciones públicas. Coincido con los autores y en ello sustentó mi tesis de investigación, ya que considero que, a pesar que estaban en un contexto de crisis por el Fenómeno del Niño Costero, hubo una planificación estratégica de un equipo de comunicadores en la campaña “Una Sola Fuerza” que dio resultados positivos a nivel de relaciones públicas gubernamentales y que es de mi interés como comunicadora, para luego poder utilizar esa fórmula o diseño para futuras campañas.

Ya Capriotti (1999), en su estudio sobre Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, señala que existe un componente emocional importante a la hora de construir una imagen o reputación (Capriotti, 1999, pg.23): “Son los sentimientos que provoca una organización al ser percibida. Pueden ser emociones de simpatía, odio, rechazo, etc. Es el componente irracional” y desarrolla el concepto de imagen-actitud, ante la cual, refiere que la imagen no es solo el resultado o efecto de los manejos de la comunicación simbólica de la organización, sino también del comportamiento diario de la entidad y que esta representación mental que tiene el público acerca de la organización, genera en ellos una actitud de aprobación o rechazo hacia la entidad.

En resumen, para Capriotti (1999) la imagen de una organización se basa en dos pilares: hacer y decir. No se puede sostener una imagen sobre la base del decir únicamente, es primordial que la organización haga las cosas bien “el saber hacer”; pero a la vez, debe comunicar adecuadamente sus aciertos

“el hacer saber” para construir una imagen corporativa coherente y consistente con la identidad corporativa de la organización, es decir, estamos ante un problema de gestión y comunicación a la vez.

1.2.1.2 De la teoría de la identificación institucional a la reputación corporativa.

Norberto Chaves (2008), trata de definir imagen institucional con el fin de encontrar los términos adecuados para pasar a investigar acerca de la identificación institucional que afirma es la problemática subyacente a la imagen. Al respecto, Chaves (2008) señala que el término “institución” es polisémico, ya que posee más de un significado. En su uso más frecuente sirve para definir aquellos organismos no empresariales, excluidos de las funciones de lucro. Otro uso que se le da es metafórico, ya que se refiere a todo aquello que adquiriera significado social; hay una tercera acepción teóricamente más profunda, aquella que define como institución a toda realidad social que constituya una norma, una convención o un mecanismo regular, estable del funcionamiento social, trascendente a la voluntad e interpretación de sus usuarios concretos; por ejemplo, el propio lenguaje.

Chaves (2008) concluye que, el término “institución” es el único que puede incluir casos tan dispares como un organismo de gobierno, una empresa o una figura pública. Es por ello, que uso el término y significado de imagen institucional propuesta por el citado autor, ya que, al igual que él, yo también creo que el problema real que subyace a la imagen institucional es la identificación institucional. Había un problema de identificación con la institución estatal por resolver: en un inicio, la ciudadanía cuestionaba y

desconfiaba de la capacidad del gobierno para enfrentar adecuadamente los problemas generados por el Fenómeno del Niño Costero, debido a experiencias pasadas en otros gobiernos que tuvieron un mal manejo de crisis por desastres naturales. Esa percepción y sentimiento fueron transformados con la campaña “Una Sola Fuerza”, que investigo en la presente tesis.

Miyashiro (2017) recoge la propuesta de Xifra de hablar de reputación en lugar de imagen. En ese sentido, Villafañe (2004), define reputación como el resultado del comportamiento de la organización con sus principales *stakeholders*, cuanto más excelente sea esta relación, mejor será la reputación de la empresa.

Para Matilla (2008) la reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (*stakeholders*), como resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo.

En el marco del XIX Congreso Mundial de Relaciones Públicas, Molleda (IPRA, 2011, pg.107) sostuvo que, “hay tres conceptos muy importantes en las comunicaciones: la identidad, la autenticidad y la reputación” y nosotros, profesionales de las relaciones públicas tenemos la responsabilidad de identificar quienes somos como organización, conociendo esos aspectos auténticos que nos dan una identidad y saber comunicarlo bien.

1.2.1.3 Los rumores y la opinión pública.

Scheinsohn (2009) hace un estudio de la opinión pública y el proceso comunicacional para definir la comunicación estratégica que debe tener toda

empresa. Con respecto a los rumores, señala que son interferencias que se presentan en toda comunicación, aún en la comunicación estratégica. Se caracterizan por:

- Es una información, que aporta elementos de juicio sobre un sujeto social: una institución, gobierno, organización, persona o acontecimiento, la cual no necesariamente es una información falsa; pero siempre es una información no verificada.
- El sujeto social del que se habla está vigente, es actual.
- Quien transmite el rumor quiere convencer a los demás de su veracidad.
- El rumor tiene como objetivo ser reconocido como una verdad.

El peligro del rumor radica en lo difícil que es controlarlo, ya que tiende a expandirse con facilidad. Para transformarse en rumor, la información debe ser importante para la gente y tener un alto grado de ambigüedad.

Para convertirse en rumor (Scheinsohn, 2009, pg.16), un comentario debe reunir 3 condiciones básicas:

- Ser una información que responde a las ansias, temores y presupuestos de la gente.
- Ser una información imprevista.
- Tener consecuencias relevantes e inmediatas para la gente.

El autor encuentra un componente psicológico-social importante en el análisis del rumor y es que este circula solo si responde a una preocupación o deseo latente, es decir, es representativo de lo que la gente, en lo profundo, desea creer o teme y por ello, su necesidad de hacerlo circular. De ese modo, puede ser visto como un instrumento de análisis para identificar conflictos que se hallan latentes en una comunidad. Así, concluye que el rumor pone de manifiesto la opinión pública.

Para Young (1991), la opinión pública representa una importante zona de estudio de la psicología social y para comprenderla, debe antes entenderse el significado de las dos palabras que la componen:

- Público: Una asociación de personas interesadas en algún problema común.
- Asuntos Públicos: Hechos o actividades que concentran el interés general de la comunidad.
- Opinión: Creencia acerca de temas controvertidos o valoración moral de ciertos hechos.
- Opinión Pública: Son las opiniones sostenidas por un público en cierto momento.

De este modo, la opinión pública, surge en sociedades democráticas, cuando surge algún conflicto de intereses acerca de un hecho, actitud o valor. Hoy en día, el ciudadano debe atender problemas globales y no solo locales, dando opinión sobre asuntos de su localidad, pero también del Estado, la

nación y el mundo. De ese modo, es imposible cubrir el área total de intereses y dependemos de fuentes indirectas de información e interpretación. En ese contexto, el liderazgo se vuelve importante al generar una corriente de opinión pública en las masas. Ya que los líderes pueden plantear un tema o verbalizar sentimientos no tan claros que se está gestando en la población e incluso, pueden manipular.

Así, Young, llega a la medición de los cambios de opinión. Expone el método cualitativo VS el método cuantitativo y explica que, a lo largo de la vida, las personas van cambiando su punto de vista sobre los problemas o personajes públicos. Se trata de ver con estos métodos, cómo se forma y va cambiando la opinión pública, comprobándose que la estimulación de las motivaciones y valores emocionales profundos son mucho más efectivos que los racionales y prácticos. Culmina explicando que el empleo de las encuestas de opinión son los procedimientos más significativos para registrar los cambios de la opinión pública.

En el caso, objeto de nuestro estudio, la opinión pública pasó de una opinión desfavorable a una muy favorable porque la campaña dio visibilidad al trabajo conjunto de las autoridades. Ejemplo: La imagen del expresidente Pedro Pablo Kuczynski y su gabinete de ministros trabajando en las zonas de emergencia fue una imagen potente que marcó el inicio del cambio de opinión.

Se eligió al COEN como el lugar donde trabajarían todos juntos y esto era mostrado de forma transparente y constante a los ciudadanos (esta visibilidad fue uno de los puntos clave de la estrategia de comunicación), los cuales vieron una imagen novedosa con una tecnología de punta desconocida hasta

ese momento y comandada por el General Chávez, único vocero del COEN, quien de forma asequible y serena; pero a la vez firme (el General Chávez se mudó al COEN estando disponible las 24 horas), ejerció el liderazgo de la dirección de la campaña operacional de gestión de la emergencia, lo cual dio a la ciudadanía la nueva imagen de que “estábamos en buenas manos”. (Fotos del COEN-MINDEF. año 2017. Anexo 20).

El uso de múltiples plataformas y canales de comunicación generó un clima de proximidad y tranquilidad. No solo dieron un giro a la opinión pública, sino que motivaron a la ciudadanía a participar y despertaron sentimientos de pertenencia a una comunidad: “el ser peruano” que se puso “la camiseta” y se hizo presente en la ayuda con una voz positiva de aliento. El slogan/hashtag #Una Sola Fuerza fue tan potente como cierto. En tres palabras resumía lo que todos los peruanos sentían y pedían desde hacía mucho tiempo: olvidarnos de tintes políticos y diferencias de todo tipo para trabajar juntos en pos de un solo interés, el bien común.

1.2.1.4 La teoría de la dirección de relaciones públicas.

Esta teoría de James E. Grunig y Todd Hunt (1984), es recogida por Matilla, quien considera a Grunig como un referente permanente de otros autores para definir el rol de los relacionistas públicos. Al respecto, Grunig (1984, p.164) explica lo siguiente:

Director de comunicación: Estos profesionales planifican y dirigen sistemáticamente el programa de Relaciones Públicas, asesoran a la dirección y

toman decisiones sobre la política de comunicación de la organización. Están involucrados en todos los núcleos de la toma de decisiones de Relaciones Públicas. Suelen emplear la investigación para planificar o evaluar su trabajo.

Sobre este tema, Molleda (IPRA, 2011, pg. 107) opina que, “los relacionistas o profesionales de asuntos públicos tenemos que saber mucho de gerencia estratégica y ser partícipes de ella”, así como conocer a profundidad a los públicos y cómo piensan.

Según el enfoque estratégico de las relaciones públicas de Ferrari & Franca (2012), a través de su actuación, el profesional de RRPP se convierte en estrategia de la comunicación y participa en la toma de decisiones que puedan impactar a la organización, teniendo a su cargo las siguientes funciones (Ferrari&Franca 2012):

- Integrar la alta dirección como asesor, participando en la toma de decisiones, orientando y ofreciendo recomendaciones sobre la ejecución de políticas, directrices y planes de comunicación, así como para tratar temas relacionados con la reputación.
- Diseñar y ejecutar el plan de relaciones públicas alineado a los objetivos y política de la organización, basándose en un diagnóstico producido a partir del análisis de los escenarios interno y externo, de la identificación de los públicos de interés.
- Establecer mecanismos de medición de los resultados e indicar la relación costo-beneficio de la comunicación, añadiendo valor tangible los negocios.

- Asumir la gestión de la relación con los públicos de interés, a través de la negociación, mediación y consenso.
- Responsabilizarse de la gestión de la comunicación corporativa en todas sus dimensiones, desde el fortalecimiento de la identidad, hasta la gestión de la marca y la consolidación de la buena reputación.

Esta teoría de Grunig y demás autores mencionados, describe el rol que cumplieron los asesores de la oficina de comunicaciones de la Presidencia del Consejo de Ministros del gobierno en el 2017, quienes dirigían la política de comunicación y por ello, investigaron, planearon, diseñaron, dirigieron y ejecutaron la campaña de comunicación “Una Sola Fuerza”; usándola como herramienta de relaciones públicas en una coyuntura crítica, como fue el Fenómeno del Niño Costero.

Además, Grunig (1984) define cuatro modelos conductuales de Relaciones Públicas sobre la base de la experiencia adquirida durante su ejercicio profesional:

- Modelo de agente de prensa.- Se trata de un modelo de comunicación unidireccional, de la organización hacia los públicos, donde el objetivo del relacionista público es convencer a la prensa para que publique información favorable sobre su cliente, realizando una función persuasiva, propagandística y desinformativa.
- Modelo de información pública.- El objetivo de las relaciones públicas es la difusión de información en torno a la organización. El profesional aplica los principios de la información de actualidad, siendo la

comunicación unidireccional, pero con la diferencia que aquí la información transmitida es mucho más exhaustiva.

- Modelo asimétrico bidireccional.- Tiene como fin persuadir a los públicos; es decir, que aquellos profesionales que lo practican utilizan los métodos y técnicas de las ciencias sociales para estudiar las actitudes y comportamientos de los públicos con el objetivo de que éstos acepten el punto de vista de la organización y se comporten de manera que secunden sus decisiones. La comunicación es bidireccional: fluye hacia el público y desde el público (*feedback*); pero asimétrica. La asimetría se infiere del hecho de que los efectos de las relaciones públicas están desequilibrados a favor de la organización. En otras palabras, la organización no modifica su comportamiento, sino que procura modificar las actitudes y las conductas del público. Este es el modelo más practicado actualmente.
- Modelo simétrico bidireccional.- Es el ideal de las relaciones públicas, en el que los profesionales que lo practican actúan como mediadores entre la organización y los públicos de su entorno. El relacionista público implanta las estrategias y los medios que permiten a los distintos interlocutores establecer un diálogo real con vistas a crear y mantener unas relaciones de confianza. De esta forma, las relaciones públicas facilitan la consecución de un consenso entre los públicos y la organización, al tiempo que contribuyen al alcance de los objetivos organizativos.

Este último modelo, el bidireccional es el que corresponde al caso de estudio. En él se establecieron canales de ida y vuelta de la información, que se convirtieron en canales de comunicación entre emisor y receptor.

Aquí ejemplos de cómo fluyó la comunicación bidireccional simétrica en el caso de estudio:

1) De la organización COEN y Gobierno a la ciudadanía:

- Conferencias de prensa del expresidente Pedro Pablo Kuczynski y sus ministros.
- Se eligieron voceros oficiales: Gral. Jorge Chávez para el COEN, Sr. Nelson Quispe del SENAMHI, etc. que mantenían a la ciudadanía y prensa informada.
- Se emitían boletines informativos diarios desde el COEN para mantener informada a la prensa y ciudadanía de forma continua.
- Se marcaron pautas en cuanto al tipo de mensaje e información que darían en todas sus comunicaciones: veraz y útil, tranquilizadora. De alerta, pero no alarma.
- Se creó el noticiero del COEN con la información oficial, diaria y en doble horario.
- Se utilizaron medios tecnológicos y digitales, como: Twitter, Facebook, WhatsApp, sitios web del COEN y ministerios, mensajes de texto (SMS) para transmitir mensajes específicos.

2) De la ciudadanía al Estado:

- Las redes sociales como Facebook y twitter fueron usadas por los ciudadanos para solicitar ayuda, contribuir con donaciones, contribuir con información útil a otros ciudadanos, viéndose una participación activa y solidaria de los ciudadanos.
- Las líneas abiertas y gratuitas telefónicas del COEN, permitieron que los ciudadanos se comuniquen directamente con el COEN, noticiero del COEN para brindar información de alerta en algunas zonas de emergencia, solicitar ayuda, etc. en tiempo real lo que ayudó a las operaciones de rescate y a la información de alerta que se brindaba a la ciudadanía a través del noticiero del COEN.
- También el WhatsApp fue muy usado por los ciudadanos para hacer consultas y dar información útil.

Es decir, se llevó a cabo el modelo simétrico bidireccional, como parte de la planificación estratégica de la campaña “Una Sola Fuerza”, demostrando su efectividad como herramienta comunicacional al servicio de las relaciones públicas gubernamentales y beneficiando a la ciudadanía, en especial a las personas de las zonas afectadas por el Fenómeno del Niño Costero. La campaña les transmitía seguridad de estar siendo atendidos, confianza en que sus autoridades sabían lo que hacían, les despertaba sentimientos de pertenencia a una comunidad (el ser peruano) y sentimientos de solidaridad (el peruano se une y ayuda a otros peruanos cuando estamos ante una amenaza nacional). Razón por la cual, las personas, empresas e instituciones

del sector público y privado se sumaron a la campaña, ayudando voluntariamente porque la percepción de la imagen que tenían de las autoridades había cambiado, ahora los veían articulados, trabajando juntos bajo un liderazgo que demostraba transparencia y conocimiento sobre qué hacer en este caso de emergencia.

Como mencionó Daniel Olivares en su entrevista, tenían por objetivo llegar por todas las plataformas posibles a la mayor cantidad de peruanos para darles información útil sobre qué hacer frente a la emergencia e informarles a la vez qué estaba haciendo el gobierno para solucionar la situación (anexo N° 4).

1.2.1.5 Gestión de crisis.

¿Qué es una crisis? Willcox (2006) da una serie de definiciones; pero todas coinciden en que una crisis es una situación que aparece por sorpresa, amenazando importantes valores y el sistema establecido, con muy breve tiempo para tomar decisiones; suele aumentar en intensidad rápidamente, provocando el riguroso escrutinio de los medios de comunicación, del gobierno o de los públicos, según sea el caso. Por lo general, atenta contra la reputación de la organización, la salud o integridad de los trabajadores y/o de la comunidad, así como daña las bases de la organización.

Una situación de crisis genera una gran presión sobre las organizaciones para que ofrezcan información completa y precisa en el menor tiempo posible. Según Wilcox (2006, pg.325), “la respuesta de la organización durante las

primeras 24 horas suele determinar el que la situación pase a ser un mero 'incidente' o se convierta en una auténtica crisis”.

¿Cómo se gestiona una crisis? Según Fita (1999) estos son los principios básicos que deben seguirse en caso de crisis:

- Se debe reaccionar inmediatamente a las preguntas de los medios de comunicación.
- Sólo debe proporcionarse información sobre hechos comprobados.
- Se debe convocar a una conferencia de prensa general tan pronto como se disponga de noticias fieles a la realidad.
- Debe brindarse una completa información y responder todas las preguntas.
- El presidente o director general debe presidir la conferencia.
- La conferencia de prensa será el contacto más importante ante los medios de comunicación y en ella, se dará la información oficial de los acontecimientos, así como las medidas que se tomarán para gestionar y solucionar el problema.
- Nunca debe convocarse una conferencia de prensa sin estar seguro de tener las respuestas al incidente acontecido.
- Causa muy mala impresión que un alto directivo no acuda a la escena de un accidente para encontrarse con los medios de comunicación y

responder a sus preguntas, dando la imagen de eludir confrontaciones o responsabilidades.

- La elección del portavoz principal es importantísima, ya que su discurso y comportamiento general tendrán un efecto importante sobre la audiencia.
- Es un deber en toda crisis con víctimas y heridos el tratar con los familiares de los afectados ofreciendo el máximo apoyo y ayuda a posibles.
- Debemos recordar que, aunque estemos protegiendo a una organización, somos seres humanos, personas que se dirigen a otras personas y esto debe primar sobre todo lo demás.
- Nunca debemos sacar partido de una situación de crisis, debemos actuar como personas íntegras y no técnicos en comunicación delante de estas situaciones.
- En estas situaciones de crisis, la ética del comunicador debe guiar nuestro accionar.

En el caso de estudio, considero que parte esencial del éxito de la campaña fue que realmente todo el equipo se dio por completo en su afán de estar al servicio de la ciudadanía, en especial de los que se encontraban en las zonas afectadas y eso fue lo que transmitieron, lo que el público vio, escuchó y sintió: Un grupo de personas, sus autoridades y todo el equipo, trabajando sin descanso para ayudarlos. Gracias a ello, se entabló un vínculo de confianza

que motivó a que los ciudadanos decidieran sumarse a la causa y apoyar con acciones y actitudes positivas.

Para Willcox (2006), la comunicación en situaciones de crisis, debe considerar:

- Nombrar a un único portavoz.
- Establecer un centro de información.
- Poner al público en primer lugar.
- La organización debe asumir la responsabilidad de resolver el problema.
- Hay que ser honrado. No se pueden esconder los hechos e intentar engañar al público.
- No se puede decir nunca “sin comentarios”. El público piensa que un “sin comentarios” significa que la organización es culpable.
- Ofrecer información continuamente, sino la cobertura de los medios se convierte en la verdad.
- Hay que estar familiarizado con las necesidades de los medios y con sus plazos de cierre de ediciones.
- Ser accesible.
- Hacer un seguimiento de las noticias y de las solicitudes telefónicas de información.

- Ponerse en contacto con los públicos clave.

En el caso que investigo, cumplieron con toda la lista, enfrentando la crisis adecuadamente, como me han referido en las entrevistas y como pudimos apreciar todos durante los hechos del 2017.

Por otro lado, existen “públicos clave” (Fita, 1999) en el desarrollo de una crisis a los que debemos atender adecuadamente:

- Los medios de comunicación, público estratégico a considerar, ya que tendrán un papel fundamental en el desarrollo de la crisis, ya que éstos son el enlace orientador con la opinión pública mediante sus propios análisis.
- El contacto con los medios de comunicación en contexto de crisis es un tema delicado porque mientras la organización vive en situación de urgencia, los medios de comunicación vivirán de esta situación extrema y será su fuente de alimentación para producir noticias.
- Los periodistas intentarán explotar cualquier polémica de actualidad que se le ponga por delante, esto puede provocar una reacción defensiva de los directivos de la empresa, quienes pueden reaccionar aferrándose al silencio, el cual es muy contraproducente.
- El personal o público interno, el cual depende de la comunicación interna provocada por la organización para poder tener puntos de vista positivos sobre lo que está sucediendo.
- Los clientes directos, sindicatos, proveedores. Es indispensable que la comunicación fluya para todos igual, unificar criterios, ya que estos

públicos son especialmente atractivos para los medios de comunicación a la hora de recoger información.

- El gran público que son el conjunto de personas que no mantiene ninguna relación directa ni de conocimiento privilegiado con la organización. Estos conocen o se hacen partícipes de los acontecimientos a través de los medios de comunicación, que a su vez les genera la imagen de la organización.
- El gran público necesita ser informado por la organización, creando corrientes de simpatía y opinión favorable, ya que así se va gestando la opinión pública.

Como dice Willcox (2006), existen pautas de gestión de crisis; pero no existe una única estrategia de comunicación de crisis que sea adecuada para todos los casos. Dependerá de la experiencia, conocimiento y sobretodo empatía del comunicador a cargo o profesional de relaciones públicas, el elegir adecuadamente la estrategia según sea el caso, tal como me comentó en la entrevista, Abel Aguilar, jefe de la oficina de comunicaciones de la PCM (anexo N°3).

1.2.1.6 Relaciones Públicas Gubernamentales.

Si las relaciones públicas son importantes en el mundo empresarial, en el Estado y sus organismos públicos es esencial. Según Pérez y Solórzano (1999), la función de las relaciones públicas gubernamentales es crear y mantener la fluidez del intercambio de opiniones entre gobernantes y

governados. El gobierno no puede quedar a la espera de que la ciudadanía adivine sus intenciones y por ello, “el área de relaciones públicas gubernamentales deberá impulsar la integración de la trilogía: Estado-Capital-Sociedad Civil, por medio de la vinculación de los grupos Estatales-Empresarial-Organismos en general” (Pérez y Solórzano, 1999, pg. 211), sirviendo de nexo entre los sectores gubernamentales, las organizaciones empresariales y la sociedad civil.

Corresponde al gobierno comunicar el qué, cómo y por qué de sus programas y a la ciudadanía emitir sus fallos para colaborar con labores de beneficio colectivo. Al Estado le compete realizar una labor social para el desarrollo de la comunidad. Para ello establece formas de relación con los diversos sectores que la integran.

Las relaciones públicas gubernamentales se encargan de interesar a la comunidad en los asuntos del Estado y lograr su comprensión, aceptación y cooperación. El público clave en este caso es toda la ciudadanía del país, por lo cual el área de acción se amplía enormemente. Además, existe una interdependencia mucho mayor entre gobierno y ciudadanía que entre cualquier empresa y sus públicos. Por ello, el Estado debe exponer sus objetivos permanentemente a la opinión pública para que esta pueda compararla con otras informaciones de otras fuentes.

El área de relaciones públicas del gobierno central debe cumplir con lo siguiente:

1. Crear interacción permanente entre gobierno y ciudadanos.

2. Informar a la opinión pública sobre iniciativas y realizaciones del gobierno en especial si son de beneficio de la comunidad.
3. Coordinar actividades con los otros organismos estatales: ministerios, etc.
4. Consolidar una política de relaciones públicas a través de planes que involucren la acción conjunta de Estado-Capital-Sociedad Civil.
5. Estimular la capacitación de los funcionarios estatales para cumplir eficientemente con sus labores.
6. Apoyar el prestigio del país en el ámbito internacional.

El área de relaciones públicas gubernamentales debe funcionar en dependencia directa del Presidente de la República, Primer Ministro o Presidente del Gabinete Ministerial, según sea el caso.

Lo que he podido observar, es que, lo que Pérez y Solórzano consideran el Área de Relaciones Públicas de Gobierno, en el caso de estudio, era la Dirección General de Comunicación, que funcionaba en Palacio de Gobierno y era responsabilidad del Premier Fernando Zavala, presidente del Consejo de Ministros. El jefe de esta oficina de comunicaciones era el Sr. Abel Aguilar que tenía el cargo de secretario de comunicación social y cumplía las veces de estratega de comunicaciones. Daniel Olivares era asesor de comunicaciones del Premier, quien le dio la responsabilidad del manejo de la campaña de comunicación gubernamental para la emergencia del Fenómeno del Niño Costero 2017. Olivares se convirtió así en el director de la campaña de comunicaciones “Una Sola Fuerza” junto con el equipo de 22 profesionales

que conformaban la Dirección General de Comunicación y que lideraba Abel Aguilar, trabajando todos en conjunto y en coordinación con el COEN que tenía su propio equipo de prensa y comunicaciones. El lema/slogan/hashtag #Una Sola Fuerza fue creado por un asesor del Ministerio de Defensa, Ángel Castillo, en referencia a las tres Fuerzas Armadas: Ejército, Marina y Aviación que se unían al servicio del país; pero fue utilizado para la campaña nacional porque era muy potente y resumía en tres palabras la idea y sentimiento que se quería transmitir: Todos los peruanos nos unimos ante esta emergencia, convirtiéndonos en “una sola fuerza” (entrevistas: Gral. Chávez anexo 10, Daniel Olivares anexo 4, Abel Aguilar anexo 3 y Ángel Castillo, anexo 7).

En cuanto a lo que señalan Pérez y Solórzano sobre la información a la prensa por parte del área de relaciones públicas gubernamentales, se convirtió en función del área de prensa del COEN, cuya jefatura estaba a cargo de Karina Quinde, y quienes informaban diariamente a la prensa y la ciudadanía mediante boletines informativos que emitían en varios horarios con las últimas noticias sobre la emergencia y medidas que iban tomando para el rescate de ciudadanos, evacuaciones, etc. En este caso, el vocero oficial era el Gral. Jorge Chávez, jefe del COEN quien daba cuenta de los avances del plan operativo y para fines de información meteorológica era el Sr. Nelson Quispe, vocero del SENAMHI. De este modo, se logró una información oficial, unificada, seria y útil para los ciudadanos, eliminando las especulaciones y rumores, dando tranquilidad y generando confianza en las autoridades. (entrevistas: Karina Quinde anexo 8, Gral. Jorge Chávez anexo 10, Nelson Quispe anexo 12).

1.2.2 Plan estratégico de comunicación.

Mi variable es el Plan Estratégico de Comunicación como Herramienta de Relaciones Públicas. Entendemos como plan el producto o resultado del proceso de planificación, sobre el cual Matilla (2008) nos dice que es una función básica de la dirección de comunicación en toda organización, tanto con sus públicos, como con la opinión pública. Es un proceso racional, lógico y político que conlleva cuestionar, estudiar, diagnosticar, establecer objetivos, tomar decisiones, gestionar recursos e implementar acciones. De esta forma, se convierte en una herramienta fundamental de relaciones públicas que, al evitar la improvisación, proporciona mayor eficacia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Según Salla & Ortega (2008), las principales características de un plan estratégico de relaciones públicas son:

- Relacionar a la organización adecuadamente con su entorno, para que se dirija al logro de sus objetivos y que sea percibida como beneficiosa por sus públicos directos e indirectos.
- Debe ser un vehículo de comunicación entre las partes. Se debe elaborar un mapa de medios de comunicación donde se analizarán los aspectos positivos y negativos para obtener ventajas estratégicas, optimizando el intercambio de comunicación entre partes.
- Adaptación a los cambios, ya que el desarrollo del plan estratégico de RRPP, es generador de cambios. El análisis FODA ayudará a ajustar los

cambios que se vayan dando en su relación con el entorno, con el plan original.

- El aprendizaje. El desarrollo del plan estratégico significa un aprendizaje constante para toda la organización y sus públicos.
- La toma de decisiones. El FODA ayudará a la correcta toma de decisiones, eligiendo la mejor estrategia según cada situación que quedará plasmada en el plan, aprovechando los recursos y capacidades de la organización.

Resulta esencial para el profesional de relaciones públicas, diseñar y ejecutar planes estratégicos de RRPP con el fin de lograr los objetivos y metas de la organización. Como dice Salla (2008, pg. 37) “el plan estratégico se considera potenciador de la capacidad comunicativa de la empresa por cuanto permite conocer y comprender a la propia organización y su entorno”.

El plan estratégico de comunicación es una variable compleja, ya que por su naturaleza no se puede estudiar como un todo, por lo cual, para un mejor análisis, la dividiremos en partes o dimensiones que corresponderán a las principales etapas de este plan de comunicación.

1.2.2.1 Investigación.

La etapa de la investigación, consiste en realizar actividades intelectuales y experimentales con el propósito de aumentar el conocimiento sobre una materia o para resolver un problema. Según explica Matilla (2008, pp. 81-83):

La investigación constituye un prerequisite básico para la planificación estratégica y es de importancia fundamental en Relaciones Públicas para posibilitar el carácter científico de la práctica de sus actividades, ya que sólo con una actitud científica podrán llevarse a cabo diagnósticos sólidos y hacer pronósticos acertados.

Wilcox (2006) analiza la utilidad de la investigación desglosándola en varios aspectos de entre los que para el caso de estudio nos interesa resaltar los siguientes:

- Definición y segmentación de los públicos, que permita que el mensaje llegue adecuadamente a los distintos públicos.
- Formulación de estrategias. Al respecto, Wilcox (2006, p.161) incide en el hecho de que “antes de poder iniciar cualquier programa de relaciones públicas, es necesario recopilar información y datos e interpretarlos. Sólo si se lleva a cabo este proceso, la organización podrá empezar a tomar decisiones y a diseñar estrategias para conseguir programas de comunicación eficaces”.
- Prueba de los mensajes, de modo que se pueda determinar qué mensaje específico es el que alcanza de modo óptimo al objetivo.
- Prevenir crisis, ya que a menudo la investigación permite detectar problemas antes de que se produzcan.
- Medición del éxito, de modo que se puedan hacer una rendición de cuentas de los recursos empleados.

En cuanto las técnicas de investigación, Wilcox establece dos tipos de clasificación:

Investigación primaria e investigación secundaria, siendo la primera, aquella en la que se recopila información nueva y original a través de una investigación específica para una necesidad concreta. Algunas técnicas de investigación vinculadas a este tipo serían las entrevistas en profundidad, los grupos de discusión, las encuestas y los sondeos. Por otro lado, la investigación secundaria, la cual proporciona información proveniente de libros, revistas científicas especializadas, internet, informes, investigaciones previas, etc.

Hay que señalar que ambas investigaciones son complementarias.

Investigación cualitativa e investigación cuantitativa, en este caso, el tipo de investigación vendrá definido por el carácter de la información, siendo la investigación cualitativa la que brinde una comprensión del público objetivo u objeto de estudio, a pesar que no se puede generalizar los resultados, al menos le da señales de alarma al investigador sobre temas importantes; mientras que, la investigación cuantitativa, permite una mayor capacidad de generalización a una población mayor, lo cual sirve para analizar tendencias en la población.

En el caso de estudio, se puede afirmar que, en relación con el tipo primero de investigación, esta fue de carácter mixto: fue primaria porque la fuente de información era el entorno, ya que a través de los institutos científicos que laboraban en el COEN iban obteniendo esta información; pero también fue

secundaria, porque según entrevista al vocero de SENAMHI, Sr. Nelson Quispe (anexo N°12), ellos ya tenían conocimientos previos por otros fenómenos del niño y en especial porque en el 2016, se esperaba un Fenómeno del Niño “Gotzila”, que no llegó a ser tan intenso; pero que los llevó a estudiar el fenómeno, con lo cual tenían información previa en informes y documentos de investigación científica; y en cuanto al segundo tipo de investigación fue de carácter cualitativo, ya que no dio tiempo a realizar encuestas previas a la emergencia; pero sí hubo un diálogo continuo y se abrieron canales para recibir la información de primera mano de los afectados, con lo cual se recogió información de gran valor para la toma de decisiones.

No hubo mucho tiempo para la investigación en comunicaciones, ya que se trató de un desastre natural que, a pesar que es un fenómeno recurrente en nuestro país, no previeron que fuera de tal magnitud, por lo que se convirtió en una crisis. Sin embargo, como hemos mencionado, estudios previos de carácter científico, sirvieron de base y luego, inmediatamente iniciado el Fenómeno del Niño Costero, se reunió en un mismo espacio (el nuevo COEN en el edificio del Ministerio de Defensa), a todos los grupos científicos: SENAMHI, IMARPE, ENFEN y a personal especializado en rescates de las tres Fuerzas Armadas, para brindar sus conocimientos al equipo de comunicadores a cargo, que fueron informando minuto a minuto a la población para prevenir un desastre mayor, accidentes y muertes. Tal como me explicó el General Jorge Chávez en su entrevista (anexo N° 6), esto respondió a una estrategia operativa encabezada por el Ministro de Defensa, Jorge Nieto, quien solicitó al Presidente se activara el COEN en el Ministerio de Defensa y

asignó al Gral. Chávez el liderazgo del equipo del COEN, como coordinador ejecutivo, tal como se puede leer en las Resoluciones Ministeriales (anexos 20 y 21).

Este análisis de la información previa con la que se contaba (y que se siguió recogiendo durante la emergencia), permitió hacer un acertado diagnóstico que fue la base de la planificación. Esto fue de gran ayuda para crear contenidos de valor a través de la campaña “Una Sola Fuerza”, los cuales fueron muy apreciados por la ciudadanía porque les eran útiles. Lo más importante, crearon un canal de comunicación oficial para evitar la especulación y otro canal bidireccional a través de telefonía y redes sociales, donde los ciudadanos podían participar de forma activa, dando información relevante desde las propias zonas de emergencia, lo que se convirtió en otra fuente de valiosa información con la que se fue ajustando la estrategia. (entrevistas: Valia Barak anexo 9, Gral. Chávez anexo 6).

Esta estrategia respondió a un plan creado por un equipo de comunicadores que eran expertos periodistas, publicistas, asesores políticos y especialistas en manejo de crisis, razón por la cual, aplicaron sus conocimientos acertadamente, basándose en su experiencia e investigación previa al desastre.

A esta dimensión, le corresponden los siguientes indicadores:

a) Información

La información es contenido. De acuerdo a Matilla (2008), con la información se puede realizar un mapa de conocimiento, cuya clasificación y estudio generará una base de datos útil para la investigación.

Es interesante señalar que, en el campo de las relaciones públicas, como señala Wilcox (2006) las técnicas de investigación se utilizan para recopilar datos e información de valor. Entre las principales están:

- Los materiales de la organización, es decir, aquella información proveniente de fuentes internas de la propia organización, sus archivos.
- Bibliografía y bases de datos.
- Internet. Una de las fuentes más importantes actualmente.
- Entrevistas de diverso tipo: estructuradas, a profundidad, semi-estructuradas, etc.
- Grupos de discusión o *focus group*.
- Encuestas de opinión.

Estas técnicas ofrecen información de valor al profesional de relaciones públicas para formular planes estratégicos eficaces.

b) Análisis

Según Matilla, (2008), tanto la etapa de búsqueda de información, como su posterior análisis, son fundamentales porque determinan las estrategias y los medios de acción del plan estratégico. Entiéndase por análisis al estudio

detallado de una cosa para conocer sus características y cualidades, con las que se extraerán conclusiones; dicho análisis se realiza considerando por separado las partes que la constituyen.

Para Willcox (2006) el análisis es la clasificación sistemática de contenido con el fin de ofrecer una buena información sobre los problemas de las políticas y servicios de la organización.

Salla y Ortega (2008), recomiendan para la fase de investigación y análisis de todo plan estratégico de relaciones públicas, el uso del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) como una herramienta útil de análisis de la situación de la organización en un entorno o coyuntura determinada, identificando a los públicos clave con los que se relaciona la organización y sus actitudes para el posterior análisis.

c) Diagnóstico

Matilla (2008) explica la etapa de diagnóstico como la etapa concluyente de la investigación, necesaria para la elaboración del plan estratégico, en donde, se entiende por investigación un proceso complejo, que va más allá de solo recabar información, y donde toda información obtenida es analizada para obtener conclusiones que permitan realizar un preciso diagnóstico de situación.

Para Chaves (2008), el diagnóstico se divide en cuatro campos: La realidad institucional, la identidad institucional, la comunicación institucional y la imagen institucional. El diagnóstico de cada campo por separado permitirá detectar en cuál o cuáles áreas se producen los conflictos y sus causas.

Empezaremos por explicar el primer campo de diagnóstico, referido a la realidad institucional, en el cual, el diagnóstico tiene por finalidad detectar aquellas características objetivas de la institución que puedan incidir en la imagen, tanto positiva como negativamente; de modo que queden explicitadas las bases reales sobre las cuales se apoyará el programa de imagen y comunicación. Por ejemplo, un organismo público puede cumplir un servicio que por propio concepto constituya un valor social positivo o, por el contrario, contener un componente inevitablemente conflictivo, tal como era el caso del gobierno y el COEN a la hora de atender la emergencia del Fenómeno del Niño Costero, era un tema socialmente importante con un componente altamente conflictivo.

En cuanto al diagnóstico, los estrategas de comunicación de la PCM y del Ministerio de Defensa sabían que estaban ante un tema crítico para el gobierno y para todas las autoridades involucradas en el rescate de personas y atención de la emergencia. Además, existía una mala reputación de gestiones anteriores sobre la gestión de emergencias, como fue el terremoto del 2007, etc. por lo cual, debían enfrentarse al escrutinio de la opinión pública que ya tenía un prejuicio frente al manejo de situaciones de emergencia por desastres naturales de parte de sus autoridades.

Chaves (2008), dice al respecto, que el conocimiento y asimilación del carácter favorable o desfavorable de esos “valores objetivos” de la realidad institucional es un elemento de juicio clave a la hora de definir una estrategia de imagen y comunicación.

El segundo campo de diagnóstico, es la identidad institucional (Chaves, 2008). Entendiéndose por identidad institucional al conjunto de valores y atributos que configuran el perfil óptimo a comunicar socialmente. En este caso, el diagnóstico señala la relación entre el discurso óptimo de identidad de la institución y el tipo de representaciones que ésta posee en sus públicos internos, es decir, el grado de interiorización de los atributos de identidad óptimos.

El tercer campo de diagnóstico trata sobre la comunicación institucional, cuyo fin es detectar el estado del aparato comunicacional global de la institución, su grado de funcionalidad y compatibilidad con el proyecto de identificación en curso.

Y el cuarto campo de diagnóstico, la imagen institucional, en el que, según el autor, por imagen institucional se entiende el fenómeno de opinión pública consistente en la lectura social de los atributos y valores de la institución, resultante del tipo de comunicación entablada entre ambos. Los casos más críticos suelen ser motivados por problemas en este campo de la imagen y la opinión pública. El diagnóstico en este caso, tiene la misión de detectar y medir las variantes e intensidades de las coincidencias entre la lectura pública de la institución y la identidad que ésta aspira a comunicar e instalar en sus públicos.

Los resultados de este diagnóstico incidirán directamente en la determinación de una estrategia de comunicación, puesto que reclamarán determinados predomios o jerarquías en los atributos a comunicar y/o en los medios y canales a utilizarse. O sea, que tanto el discurso de identidad

como el sistema de comunicación óptimos podrán sufrir modificaciones, a partir de las necesidades impuestas por la situación real de la imagen institucional.

En el caso de estudio, este último campo del diagnóstico: la imagen institucional, fue vital para la toma de decisiones al plantear la estrategia de comunicación a seguir.

1.2.2.2 Planificación.

La planificación es la elaboración del plan o programa para desarrollar una idea o actividad. De acuerdo a Matilla (2008, p.82), se entiende por planificación:

Conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que estas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido [...] consistiría en poner en relación las actitudes, opiniones, ideas y reacciones de los públicos derivadas de la fase de investigación.

En este caso, el plan estratégico de comunicación se elaboró a partir de una situación de emergencia nacional, razón por la cual no se contó con mucho tiempo, pese a ello, se convirtió en una herramienta de relaciones públicas gubernamentales muy poderosa y positiva para los objetivos que perseguía: despertar sentimientos de pertenencia y solidaridad en los ciudadanos peruanos y otro subyacente, que era proteger la imagen

institucional del gobierno de turno. Al respecto, nos queda claro que lo ideal es que la elaboración del plan estratégico se realice con anticipación.

A esta dimensión, le corresponden los siguientes indicadores:

a) Objetivos

Según Matilla (2008, p. 136), en la planificación estratégica, definir claramente el objetivo será el único propósito de la investigación y el análisis. En base a este objetivo que la organización se propone alcanzar, se diseñarán las etapas posteriores. Ahora bien, se deben establecer objetivos realistas, medibles en un período determinado de tiempo para que el programa que se esté planificando sea demostrable; estos son requisitos indispensables para la elaboración de un buen plan de comunicación.

Para Grunig (1984) los objetivos deben ser claros, específicos y medibles si se quiere contar con un presupuesto. Para ello, se debe hacer una investigación evaluativa antes de empezar un proyecto de relaciones públicas. El primer paso en la evaluación es pensar en lo que el proyecto debería conseguir (objetivo principal), si es razonable o posible de alcanzar y si al término del proyecto se podrá demostrar si se logró el objetivo. También es importante definir el objetivo cuando se está planteando el problema de relaciones públicas por solucionar.

Así, los objetivos tienen un rol muy importante en la dirección de relaciones públicas, porque sin ellos, no sabríamos qué estamos dirigiendo. Es común que los relacionistas públicos piensen en términos del proceso (cuántas notas

de prensa deben salir) y no de efecto, que sería lo correcto (qué quiero obtener con el mensaje de la nota de prensa en el público).

En el caso de estudio, tenían claro el objetivo de la campaña. En todas las entrevistas, respondieron lo mismo: brindar información veraz y útil al ciudadano, dar visibilidad al trabajo de las autoridades para brindar seguridad y tranquilidad a la población. Este objetivo claro, medible y posible de realizar, fue lo que guio todas las acciones del plan estratégico de comunicación de la campaña “Una Sola Fuerza”.

Xifra (2005) nos dice que la doctrina americana distingue objetivos de metas en las campañas de relaciones públicas, siendo las metas más amplias y abstractas por lo cual no pueden ser directamente evaluadas. Ej: Ganar las elecciones. Mientras que los objetivos derivados de las metas, son específicos, medibles y perceptibles; su consecución contribuye a alcanzar una finalidad o meta. Siguiendo el ejemplo anterior, un objetivo sería: Aumentar el número de votos de los ciudadanos indecisos.

En nuestro caso de estudio, la meta fue: Controlar la emergencia. Los objetivos fueron: Dar información oficial que fuera veraz y útil al ciudadano. Abrir canales de comunicación directa con los ciudadanos las 24 horas. Enviar ayuda rápida y organizada a todos los puntos de emergencia del país. Dar visibilidad al trabajo de rescate, donación y ayuda social. Dar informaciones de alerta, pero no alarma para prevenir y salvar vidas.

Xifra explica que las metas y objetivos de relaciones públicas deben estar alineados a la misión de la organización. “Cualquier campaña, por simple que

sea, tanto si está diseñada para resolver un conflicto como si lo está para actuar proactivamente ante la emergencia de tal conflicto, tiene que ser planificada en el marco de los fines de la organización” (Xifra, 2005, pg. 179)

En el caso de estudio, la meta y objetivos fueron pensados de acuerdo a la misión del Estado, que es velar por la seguridad y desarrollo de la ciudadanía. Esta alineación de: misión-meta-objetivos estuvo clara y fue realizada con éxito en la campaña “Una Sola Fuerza”.

b) Estrategia

La estrategia es el planeamiento y ejecución de operaciones con el fin de alcanzar un objetivo, alineado a la política y objetivos de la organización. En ese aspecto, Matilla (2008, p.136) señala que el objetivo define la estrategia a seguir mediante acciones de comunicación para su logro.

En nuestro caso de estudio, parte de la estrategia era controlar la veracidad de la información en los medios para evitar la especulación que ya había empezado con noticias falsas y alarmantes para la ciudadanía. En esta estrategia se consideraban los objetivos antes mencionados (ver subpunto de este capítulo: Objetivos). Como parte de la estrategia, se creó el noticiero del COEN para que, tanto la prensa como todos los ciudadanos tuvieran una fuente oficial de información. Este noticiero salía todos los días en cuatro horarios y recibía información directa del COEN y el SENAMHI. (Entrevista Eduardo Chávez anexo 10 y 11).

Ferrari & Franca (2012) hacen referencia a Grunig (1992) cuando mencionan que, el profesional de relaciones públicas se convierte en estrategia de la

comunicación y participa en la toma de decisiones sobre todos los temas que puedan impactar a la organización utilizando la comunicación como herramienta estratégica.

Los dos estrategias de la campaña de comunicación social: “Una Sola Fuerza” fueron (en base a las entrevistas), Daniel Olivares, director de la campaña y Abel Aguilar, director de la oficina de Dirección de Comunicación Social de la Presidencia del Consejo de Ministros (entrevistas anexos 3 y 4), quienes diseñaron y dirigieron el plan estratégico de comunicación junto a su equipo de trabajo, marcando los objetivos, estrategias y tácticas de comunicación tanto para el gobierno como para el COEN.

Para Scheinsohn (2009), la comunicación estratégica debe estar enfocada a la propia organización más que a sus productos, dándole la máxima importancia al emisor (la organización), para utilizarla como referente de sus comunicaciones. Encuentra dos condiciones necesarias para abordar estratégicamente sus comunicaciones: la primera es de orden conceptual y consiste en entender la comunicación como una actividad compleja, dinámica y continúa. La segunda es de orden estructural y consiste en la creación de un área de comunicación estratégica que permita gestionar las comunicaciones.

Para ello será necesario que exista coherencia (Scheinsohn, 2009, pg. 92):

- Entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica.
- Entre lo que se comunica implícitamente y lo que se hace explícito.

- Entre los propósitos y los medios para alcanzarlos.
- Entre lo que se declara y lo que se hace.

La coherencia es generadora de una 'sinergia significativa', por la que los diversos mensajes apuntan hacia una misma idea: la identidad corporativa, y se potencian mutuamente para alcanzar el mismo fin.

También, señala que la comunicación estratégica tiene cuatro niveles de acción:

- Nivel estratégico
- Nivel logístico
- Nivel táctico
- Nivel técnico

La estrategia es el plan de acción que resulta de la información de inteligencia (investigación, análisis y diagnóstico), que nos permite saber de dónde partimos y hacia dónde vamos. Más que la aplicación de recursos, es la explotación de la fuerza potencial para el logro de ciertos fines estratégicos comunicacionales.

c) Tácticas

Entendemos como tácticas al conjunto de reglas y procedimientos que se utilizan para dirigir ciertas operaciones técnicas, que se siguen para conseguir

un fin determinado, alineado al plan de relaciones públicas. Según explica Matilla (2008, p. 141):

Los objetivos pueden operar a dos niveles: a nivel estratégico y a nivel táctico. Esta idea nos parece especialmente notable ya que abre la puerta al uso de la planificación estratégica tanto para la función directiva como para un enfoque exclusivamente técnico de la profesión.

Para Scheinsohn (2009), la táctica es el arte del mejor empleo de los recursos, así como también lo es detectar el momento más adecuado para su implementación. La táctica se ocupa de los medios que serán utilizados para alcanzar los fines estratégicos. En tal sentido, serán consideradas herramientas tácticas de comunicación: La publicidad, las relaciones públicas, las promociones, la difusión periodística, la literatura, la papelería, la heráldica corporativa, los actos, auspicios, etc.

Así, un ejemplo de táctica en la campaña “Una Sola Fuerza” fue la elaboración de doce spots para televisión (anexo 16).

Para el autor, también existe un nivel técnico que comprende todas las maniobras operacionales que serán llevadas a cabo mediante las herramientas tácticas.

Finalmente, Scheinsohn (2009) explica que la comunicación estratégica se implementa mediante programas de intervención. Un programa es una acción con mayor estabilidad en el tiempo de la que puede tener una campaña. El autor diferencia la campaña de un programa, en cuanto que la campaña persigue objetivos tácticos; el programa, fines estratégicos.

1.2.2.3 Comunicación.

A nivel institucional, la comunicación es el conjunto de mensajes que tienen como fin difundir información de interés público acerca de las políticas, objetivos y acciones de la institución. Al respecto, Matilla (2008) señala que la comunicación es parte de la fase de diseño y responde a la elaboración de la estrategia propiamente dicha.

Para Álvarez y Caballero (1997) la comunicación hacia el exterior de la institución o empresa debe fluir armónicamente y es responsabilidad del gabinete de comunicación (el cual recibe diversos nombres, como: oficina de comunicación, dirección de comunicaciones, departamento de imagen institucional, área de relaciones públicas). Mencionan tres rubros principales de acción de este gabinete:

- Las relaciones informativas (relaciones con los medios y los periodistas).
- El marketing y la publicidad (asuntos publicitarios y de imagen de marca).
- Las relaciones con la sociedad y con el entorno de la organización (lo que se entiende tradicionalmente como relaciones públicas).

Para este caso de estudio, revisaremos las relaciones informativas y las relaciones públicas.

Relaciones informativas.- Según los autores, es tan importante la jefatura de relaciones informativas o jefatura de prensa, que en muchas ocasiones se identifica este puesto como el director de comunicación. Es importante que

este puesto lo ocupe una persona muy experta en asuntos de medios de comunicación, porque de su experiencia y contactos en los *mass media*, depende gran parte del éxito de esta área.

Su objetivo es hacer que la organización ocupe un lugar positivo en el universo comunicativo. No estamos hablando de cantidad de mensajes publicados en medios, lo cual hasta puede ser contraproducente porque puede vulgarizarse la institución, empresa o líder político, ya que, en la imagen pública, la omnipresencia no es sinónimo de calidad. Sino más bien, se debe trabajar la solvencia de la imagen, su credibilidad. Se debe recordar, que la mentira no es rentable y acaba destruyendo la imagen más sólida.

Las relaciones con el entorno.- El tercer pilar sobre el que se apoya la comunicación exterior de la empresa/institución es el de las relaciones con el entorno, cuyo objetivo es romper cualquier barrera existente entre la entidad y la sociedad, proyectando sobre ésta un mensaje positivo. Esto lo realiza mediante actos, como: encuentros sectoriales, congresos, visitas concertadas, jornadas de puertas abiertas, etc. Este tipo de contactos es especialmente importante en el caso de las instituciones sociales, que no tienen un producto concreto que mostrar y que, por ende, deben ser capaces de transmitir a la sociedad la convicción de su carácter benéfico para la comunidad en la que se desarrollan. Desde la dirección de comunicación ha de lograrse un efecto sinérgico, para lograr una unidad de mensaje y una actuación planificada en el tiempo y el espacio.

En el caso de la política, se ha de potenciar la difusión de un eje de comunicación que será la síntesis del discurso informativo institucional o de

partido: las proposiciones de mejora de la sociedad. El ciudadano debe percibir que el político actúa según un programa, siguiendo un plan que posibilita el progreso de la sociedad. La divulgación de sus medios de actuación y de los resultados que se van alcanzando serán beneficiosas, ya que, el líder anuncia mejoras y estas se consiguen.

Hay dos niveles de mensaje: el general o institucional que debe difundirse desde la cúspide de la organización (Ej: discurso presidencial) y otro sectorial, concreto, que parte de cada departamento de la organización (Ej: discurso de un ministro sobre su sector). El resultado debe ser un flujo global, en el que los contenidos sectoriales estén alineados al mensaje general o institucional. Este discurso ha de tener un control centralizado, que ajuste la concordancia de lo emitido con el modelo político que se quiere difundir, manteniendo un hilo conductor global. Es una regla que sirve tanto para partidos políticos como para empresas e instituciones.

En esta tarea, hay diversos elementos distorsionadores que dificultan la llegada al público, como: los medios de comunicación, que muchas veces introducen alteraciones a través de su línea editorial, rentabilidad informativa, ideología, tiempo y espacio disponible y la propia capacidad del periodista.

También distorsionan el mensaje las distintas formas de lectura que hace el público en función a su composición (ideología, cultura, intereses).

La oposición política es un elemento distorsionador que puede llegar a ser perturbador (como hemos visto recientemente en nuestro país), ya que la

oposición puede emplear técnicas para que el mensaje competidor llegue distorsionado a la opinión pública.

Como consecuencia, en el plano político, el difusor de una información ha de tener en cuenta la necesidad de enviar un mensaje, buscar la estrategia para que llegue al destinatario con las mínimas distorsiones y a la vez, neutralizar el mensaje contrario, enviado por sus adversarios políticos. Todo es muy difícil, lo que justifica que cada vez sean más complejos los gabinetes de comunicación.

A esta dimensión, la comunicación, le corresponden los siguientes indicadores:

a) Programa o calendario de actuación.

Matilla (2008) explica que a partir del momento en que se elabora un programa de comunicación basado en objetivos, para lograr su éxito, se deberá confeccionar un calendario del plan de acción. Este consistirá en la distribución de actividades en fechas determinadas a lo largo de un período de tiempo establecido.

b) Medios de comunicación.

Matilla (2008, p.177) hace referencia a Kunsch (2005) para explicar la importancia de la elección y selección de los medios de comunicación:

Una vez diseñado el plan de acción, deberá procederse a la elección de los vehículos más idóneos para incidir sobre los públicos prioritarios. Dichos vehículos

podrán ser impresos (periódicos, revistas, *mailings*, *outdoor*, *indoor*), audiovisuales (radio, tv, video, cine) o digitales (internet, intranet, *cdrom*, etc.).

La elección de medios es clave y depende de los objetivos de la campaña, del público al que se dirige y de la estrategia de relaciones públicas; pero sobretodo, de la realidad social en la que se esté actuando.

En el caso estudiado, los canales elegidos para transmitir los mensajes oficiales del gobierno y COEN, fueron; canales de tv, radio, prensa escrita y online; pero los canales como: Facebook, WhatsApp y líneas gratuitas de telefonía a nivel nacional, fueron los más usados por los ciudadanos para dar su *feedback* y comunicarse con el gobierno y COEN.

Según Ginisty (IPRA, 2011), los ciudadanos cada vez se vuelven más importantes con el incremento del uso del internet, ya que ahora no solo escuchan al político, sino que cada vez hablan más a través de las redes sociales y son los políticos los llamados a escucharlos. Ahora la gente está activa en internet, grita, se queja, opina, felicita. El debate ya no está en televisión o radio únicamente, sino que ha pasado a las redes sociales, blogs, foros y cuanta plataforma haya para que se pronuncien los cibernautas.

Esta democratización de la comunicación ha generado un nuevo poder: el ciudadano quiere expresarse y siente que es un derecho hacerlo. Incluso, los medios masivos están usando estas plataformas digitales. Todos los medios importantes tienen su sitio web, portal, blog, twitter, WhatsApp e incluso ahora se hacen entrevistas vía mensaje de texto que luego son publicadas. Están los “mojos” (*mobil journalism*) que son periodistas provistos únicamente de

sus celulares, los cuales están todo el día en la calle buscando historias que contar.

Este cambio tecnológico se sintió en el caso de estudio y fue aprovechado por el equipo de comunicación de la PCM. Todos recordarán el mensaje del presidente Pedro Pablo Kuczynski vía mensaje de texto (SMS) que cada peruano con celular recibió al iniciarse la emergencia, tranquilizando a la población.

También se abrieron en simultáneo varias plataformas online (una página web oficial del COEN, así como las páginas de la PCM y ministerios que brindaban información diaria sobre la emergencia con datos útiles y actualizados para la población). Se trabajó con líneas de telefonía gratuitas las 24 horas del día y se entabló una comunicación directa y permanente con el ciudadano, lo cual fue una estrategia de comunicación exitosa. Como menciona Ginisty (IPRA 2011) en comunicación política, se debe integrar todas las plataformas que ofrece el internet, escuchar cuidadosamente lo que dicen las personas en dichas plataformas y se debe monitorear la web permanentemente, saber lo que está sucediendo allí, en internet, ya que nos permite tratar con gente real que va marcando influencia, por ello, es una prioridad en materia de comunicación política.

En cuanto a los canales tradicionales, para las relaciones públicas, la prensa especializada es un medio y a la vez un público muy importante (Barquero, D., Pérez, R. & Barquero, M. 2010), al que hay que mantener informado veraz y continuamente. El relacionista público juega un rol persuasivo y deberá

ganarse la simpatía de los periodistas, colaborando en brindar información de valor para los medios. Para ello, Barquero recomienda lo siguiente:

1. Los comunicados de prensa tienen que ser precisos y bien escritos.
2. La información será entregada al periodista con suficiente tiempo para permitirle analizar e investigar.
3. La noticia se brindará objetivamente y sin exageraciones.
4. Es difícil proteger a los directivos de la prensa.
5. El departamento de relaciones públicas debe estar disponible para la prensa al cien por ciento.
6. No se debe recriminar al periodista cuando no publica una información.
7. El material enviado a la redacción debe dirigirse a la persona adecuada.
8. Facilitar las noticias inusuales o desagradables a la prensa si lo solicita, previamente estudiadas y matizadas.

Otro punto importante, es que debe prepararse a los voceros a la exposición pública. El vocero debe ser siempre el máximo representante de la empresa/organización y se debe preparar una fecha especial para su exposición en una conferencia de prensa. Sobre todo, en situaciones de crisis como la que se vivió en el caso de estudio, se debe actuar rápidamente. Así, Abel Aguilar, contó en su entrevista (anexo 3), que reunió a su equipo de comunicaciones y avisó que estaban ante una inminente crisis por el Fenómeno del Niño Costero que recién empezaba y que en

menos de 24 horas debía aparecer el Presidente ante los medios con un mensaje claro de la situación para lo cual requerían de un plan de comunicación a tiempo record para gestionar la crisis; es ahí cuando el Premier Fernando Zavala, que tenía por asesor de comunicaciones a Daniel Olivares, le encarga la campaña en apoyo a Aguilar (a partir de ese momento trabajan juntos y con el equipo de comunicadores de la dirección de comunicación de la PCM). La campaña de comunicación se lanza al día siguiente con una conferencia de prensa del Presidente Pedro Pablo Kuczynski, que atrás tenía un banner con el slogan “Una Sola Fuerza” y donde el Presidente explicaba la situación real a la ciudadanía y cómo iban a atender la emergencia, exponiendo su plan operativo, presentando al COEN como Centro de Operaciones de Emergencia Nacional y asignando a cada ministro de su gabinete a hacerse responsable de una región para atender la emergencia.

c) Presupuesto.

Matilla (2008) señala que deberán cuantificarse los costos derivados de las acciones planificadas, bajo la forma de un presupuesto, el cual consiste en el cómputo anticipado del coste de las acciones a realizar en un período de tiempo determinado.

En la entrevista a Abel Aguilar (anexo N°3), jefe de la oficina de dirección de comunicación social del gobierno, nos manifestó que el costo total fue de 8 millones de soles, cifra por demás austera para una campaña nacional, fue así porque no tenían un presupuesto asignado y tuvo que hacer uso de otros recursos. Pero, ¿cómo lograron una campaña con tanta presencia e impacto

con tan poco presupuesto? Porque la campaña fue muy potente y caló hondo en el sentir de los peruanos, porque dieron visibilidad al trabajo de sus autoridades, demostrando compromiso, entrega desinteresada sin fines de propaganda política y profesionalismo.

El Gral. Chávez estaba preparado en gestión de riesgos (anexo N°6) y brindaba seguridad a la ciudadanía, los comandos especiales de rescate de las tres Fuerzas Armadas a su cargo mostraron ante los medios su preparación y eficiencia. Los ministros mostraban compromiso y trabajaban desde la región afectada a su cargo. La ayuda estaba organizada y se veía cómo iba llegando a los damnificados. Por primera vez, podíamos verlo todo y todo estaba bien.

La clave estuvo en actuar rápida, pero planificadamente, con una estrategia de comunicación que dio al público clave (los ciudadanos) lo que estaba esperando: ver un trabajo articulado, íntegro y eficiente de sus autoridades. Por primera vez, sintieron que sabían lo que estaban haciendo y que todos los peruanos estábamos en buenas manos para enfrentar la emergencia del Fenómeno del Niño Costero 2017.

1.2.2.4 Evaluación.

Es la fase de medición de la efectividad de un programa de relaciones públicas. Matilla (2008) hace referencia a Kunsch (2005), quien considera que las acciones de comunicación institucional suelen ser difíciles de medir porque están relacionadas con bienes simbólicos, como: percepciones, relaciones,

construcción de imagen, etc. Pero, a pesar de las dificultades para la evaluación de los resultados del trabajo de relaciones públicas, es nuestra obligación crear parámetros que permitan probar su valor económico y social en las organizaciones; ya que, no se puede esperar que las organizaciones inviertan en relaciones públicas sin posteriormente poder medir los resultados cuantitativa y cualitativamente hablando.

Al respecto, Ferrari & Franca (2012) explican la técnica de evaluación de relacionamientos que Grunig & Hunt desarrollaron, entendiendo relacionamientos como la acciones entre la organización y sus públicos. En esta técnica, los autores presentan cuatro indicadores de calidad de relacionamientos de largo plazo. Estos indicadores pueden ser evaluados para monitorear el efecto de programas de relaciones públicas en cada público estratégico y luego el valor que esta función posee en una organización. Los cuatro indicadores de calidad de relacionamiento organización-público son:

- Reciprocidad de control: Es el grado en el que las organizaciones y públicos están satisfechos o insatisfechos con su capacidad de influenciarse entre sí. Cada una de las partes debe estar satisfecha con el grado de control que posee en el relacionamiento.
- Confianza: Es la buena voluntad de cada una de las partes en arriesgarse para participar de una relación. Se trata de un concepto complejo, que tiene varias dimensiones subyacentes. Una de ellas es la integridad, la creencia de que una organización es justa o no. La segunda es la confiabilidad, la creencia de que una organización

cumplirá con lo que promete. Y la última es la dimensión de la capacidad que una organización tiene para hacer lo que promete.

- Satisfacción: es la medida en la cual cada una de las partes se siente cómoda o no en relación con la otra parte.
- Compromiso: es la medida en la cual cada una de las partes siente o no que el relacionamiento vale la energía que se utiliza para mantenerlo.

Es interesante ver que, si aplicáramos esta técnica al caso de estudio para evaluar el relacionamiento de la ciudadanía con el Estado, llegaríamos a un resultado positivo en los cuatro indicadores, en especial, en el desarrollo de: confianza de la ciudadanía hacia el COEN y el gobierno frente a la emergencia.

Para Castillo (2009), la medición de la eficacia de las relaciones públicas es uno de los problemas que más dificultan el avance de la actividad. Se acusa a las relaciones públicas de actuar en la ambigüedad y de no concretar los objetivos. Hay que reconocer que, en muchas ocasiones, esa crítica es cierta, ya que las propias definiciones como: “diálogo social”, “comprensión mutua”, “buena voluntad” o temas semejantes, son muy genéricas.

Una vez que se tienen establecidos los objetivos, se tiene que valorar el grado de éxito y/o fracaso en el cumplimiento de estos. Para ello, las relaciones públicas deben plantearse cómo medir los resultados, valiéndose de instrumentos de análisis social.

A esta dimensión de evaluación, le corresponden los siguientes indicadores, según los tres modelos de evaluación de las actividades de relaciones públicas de Dozier (1995), recogidos por Matilla (2008) y por Castillo (2009):

a) Evaluación del Impacto.

Es la evaluación del plan por medio de métodos cuantitativos de resultados, como encuestas y cuestionarios.

El resultado al término de la campaña “Una Sola Fuerza” y pasada la emergencia por el Fenómeno del Niño Costero 2017, en los sondeos de opinión pública y encuestas sobre la aprobación de los ciudadanos al gobierno, dio un resultado de impacto muy positivo, tal como señalan Daniel Olivares y Abel Aguilar en sus respectivas entrevistas y como podemos apreciar en el informe de IPSOS del año 2017 realizado al término del Fenómeno del Niño Costero donde se puede apreciar que la aprobación de la ciudadanía al Presidente Pedro Pablo Kuczynski subió a 43% es decir 11 puntos (anexos 13 y 14).

b) Evaluación Instintiva.

Evaluación subjetiva que mide la eficacia del plan mediante la observación casual y anecdótica, sumado al juicio profesional basado en la experiencia.

En las entrevistas a los comunicadores pude observar el grado de satisfacción que les quedó al término de la campaña, tanto como profesionales de la comunicación, como seres humanos. Sintieron que ayudaron realmente a la

ciudadanía y que el plan de trabajo se cumplió a cabalidad, con transparencia y profesionalismo. En el caso del Gral. Jorge Chávez que estaba a cargo del plan operativo, también. Fue reconocido por su brillante labor en la coordinación ejecutiva del COEN y al día de hoy, es el jefe nacional de INDECI. Todos recuerdan el agradecimiento de los pobladores rescatados en las zonas de emergencia, la satisfacción y las ganas de ayudar de todos los peruanos que se sumaron a la campaña “Una Sola Fuerza” haciendo realidad este potente mensaje.

c) Evaluación de la Difusión.

Es la evaluación en base a la publicación en los *mass media*, según la perspectiva de que, a mayor presencia en medios, habrá mayor resultado en la percepción del mensaje (Castillo, 2009).

El objetivo de aparecer en la mayor cantidad de medios planteada por Olivares al inicio de la campaña, se cumplió. Aparecieron en televisión, radio, prensa escrita, Facebook, Twitter, WhatsApp, mensajes de texto, YouTube y sitios web, cubriendo todo el espectro de posibilidades de canales de comunicación entre el Estado y la ciudadanía. Podemos apreciar algunas piezas de archivo en los anexos N° 15, 16, 17, 18 y 24. Recordemos que en esta campaña hubo un efecto de “bola de nieve” como mencionó Abel Aguilar, pero en sentido positivo.

Todos los peruanos se sumaron, las empresas privadas participaron con sus propias campañas de solidaridad, todos se unieron al lema-slogan-hashtag

#Una Sola Fuerza, de manera voluntaria y ad honorem, ya que no generó ningún gasto para el gobierno.

1.3 Definición de términos básicos

- **Análisis:** Fase posterior a la recopilación de información en la que se hace un examen detallado para conocer las cualidades o características y extraer conclusiones.
- **Asuntos Públicos:** Hechos o actividades que concentran el interés general de la comunidad.
- **Canal de comunicación:** Conducto destinado a transmitir información.
- **Comunicación:** Transmisión de información mediante un código común al emisor y al receptor.
- **Calendario:** Programa de comunicación basado en objetivos que permitan maximizar el éxito del plan de acción para asegurar la efectividad en el largo plazo.
- **Cognitivo:** Es el componente reflexivo. Cómo se percibe una organización. Son los pensamientos, creencias e ideas que tenemos sobre ella.
- **Conductual:** Es el componente conativo. La predisposición a actuar de una manera determinada ante una organización.
- **Crisis:** Situación que se presenta sorpresivamente y que pone en riesgo la estabilidad de un sistema, organización, estado, sociedad.

- Diagnóstico: La etapa concluyente de la investigación, necesaria para la elaboración del plan estratégico.
- Difusión: Es la publicación en los *mass media* del mensaje emitido.
- Emocional: Es el componente irracional. Son los sentimientos que provoca una organización al ser percibida. Pueden ser emociones de simpatía, odio, rechazo, etc.
- Estrategia: Planeamiento y ejecución de operaciones con el fin de alcanzar un objetivo. Plan que integra los objetivos y políticas de una organización.
- Estrategia de comunicación: Conjunto de planes y acciones de comunicación.
- Evaluación: Parámetros para medir el valor social y económico de los resultados de un programa de relaciones públicas, su efectividad.
- Gestión de Crisis: Manejo adecuado de situaciones de crisis.
- Imagen: Concepto o conjunto de opiniones subjetivas de un individuo, del público o de un grupo social, respecto de una empresa, producto, marca o institución.
- Imagen institucional: Es la lectura pública de una institución, que la sociedad o un grupo construye de manera espontánea o como consecuencia de una intención.
- Imagen corporativa: Conjunto de impresiones y opiniones subjetivas del consumidor sobre determinado producto o servicio.

- Imagen-actitud: La imagen no es solo el resultado de la comunicación simbólica de la organización, sino también de su comportamiento con el entorno, lo que provoca una percepción y actitud del público hacia la entidad.
- Impacto: Es la evaluación del programa por medio de recogida de datos cuantitativos y de ciencia social.
- Información: Recabar datos con el fin de hacer un mapa de conocimiento para generar bases de datos antes de iniciar la fase de investigación.
- Instintiva: Evaluación subjetiva y personal que estima la eficacia de un programa o plan mediante la observación casual y anecdótica, sumado al juicio profesional basado en la experiencia acumulada.
- Institucional: Pertenece o relativo a una institución.
- Investigación: Es la búsqueda de la información para resolver eficazmente un problema.
- Medios de comunicación: Vehículos para incidir sobre los públicos prioritarios. Pueden ser impresos, audiovisuales o digitales.
- Objetivo: Es una promesa de hacer algo, definido por un logro medible, alcanzado en un período de tiempo determinado.
- Opinión: Creencia acerca de temas controvertidos o valoración moral de ciertos hechos.
- Opinión Pública: Son las opiniones sostenidas por un público en cierto momento.

- Plan de comunicación: El que establece una estrategia comunicacional.
- Plan estratégico: Es un plan de actuación que tiene importancia decisiva para el desarrollo de una organización porque contiene las acciones a realizar para lograr sus objetivos principales.
- Planificación: Conjunto de acciones orientadas a logro de un resultado.
- Presupuesto: Cómputo anticipado del coste de las acciones a realizar en un período determinado.
- Público: Conjunto de personas, próximas o distantes, con un interés común.
- Relaciones Públicas: Intenciones, acciones y esfuerzos, continuos y planificados, con el fin de mantener relaciones armoniosas entre una organización y sus diferentes públicos.
- Relaciones Públicas Externas: Aquellas relaciones públicas dirigidas a los diferentes públicos externos a la organización.
- Relaciones Públicas Gubernamentales: Las relaciones públicas que velan por las relaciones y fluidez de comunicación entre el Gobierno y sus públicos objetivos clave, como: los ciudadanos, la empresa privada, las Fuerzas Armadas, la comunidad internacional.
- Reputación: Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo.
- Tácticas: Es el enfoque técnico que junto a la estrategia forman los dos niveles en los que se opera un Plan.

- TIC (Tecnología de Información y Comunicación): Son las tecnologías que favorecen la comunicación e intercambio de información. Y NTICS son los nuevos TICS, como las aplicaciones (apps) para celulares inteligentes (*smartphones*), etc.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Diseño metodológico

2.1.1 Enfoque.

Con el objetivo de determinar si el plan estratégico de comunicación sirvió como herramienta de relaciones públicas en el caso COEN y la campaña “Una Sola Fuerza” 2017, se realizó una investigación de **Enfoque Cualitativo**, porque mientras las técnicas cuantitativas se enfocan en números, porcentajes y estadísticas; las cualitativas se enfocan en las actitudes, aspectos culturales y percepciones, lo que permitía comprender qué pasó; pero también por qué pasó y cómo; es decir, comprender el caso de estudio en su totalidad, desde un enfoque holístico.

2.1.2 Tipo.

La investigación fue de tipo **aplicada**, porque se intentó comprender cómo la teoría ocurre en la realidad estudiada.

2.1.3 Alcance.

El alcance fue **descriptivo**, porque se definieron y detallaron las variables, así como sus dimensiones e indicadores para una mejor comprensión del caso de estudio.

2.1.4 Diseño.

El diseño ha sido el **estudio del caso** COEN y la campaña “Una Sola Fuerza”, durante el Fenómeno del Niño Costero, año 2017. Para ello, primero se describió la situación que se vivía en ese momento y la campaña comunicacional gubernamental que se lanzó como respuesta. Al observar qué la caracterizó y entrevistar a los protagonistas, se pudo analizar la estrategia empleada, así como el plan de comunicaciones y relaciones públicas que se puso en marcha. Todo con el fin de comprobar cómo repercutió la campaña en la imagen del gobierno de turno y en la percepción de los ciudadanos (*stakeholders* principales del gobierno). De esta manera, se pudo llegar a conclusiones que fueran útiles y aportaran al mundo de las comunicaciones y las relaciones públicas, sin pretender generalizar los resultados de la investigación.

2.1.5 Métodos.

El método de investigación fue **inductivo**, ya que se partió del caso particular de estudio: la campaña “Una Sola Fuerza”, para llegar a conclusiones generales sobre el diseño y realización de campañas de comunicaciones gubernamentales. El método empleado fue de **análisis interpretativo**, porque segmentamos el objeto de estudio y luego, analizamos sus partes para finalmente reintegrarlo; logrando así una mejor comprensión del caso, en su totalidad. En ese sentido, también podemos decir que el método fue **hermenéutico**, ya que buscó interpretar y explicar el caso de estudio.

2.2 Diseño muestral.

2.2.1 Población.

Está compuesta por cien expertos: autoridades, comunicadores, periodistas, relacionistas públicos y asesores políticos que trabajaron para la Presidencia del Consejo de Ministros, el Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y/o el Ministerio de Defensa y que estuvieron vinculados a la campaña “Una Sola Fuerza” durante el Fenómeno del Niño Costero, año 2017.

2.2.2 Muestra.

La muestra estuvo conformada por nueve participantes voluntarios que cumplieran con los siguientes criterios de inclusión y exclusión, que consideramos importantes para la comprensión del tema a investigar.

2.2.2.1 Criterios de Inclusión.

a) Debían cumplir con todos estos criterios de inclusión:

- Sexo: Femenino/Masculino.
- Edad: Adultos.
- Estrato socio-cultural: Clase media profesional.
- Grado de Estudio: Superior. Profesionales o técnicos.
- Localidad: Lima Metropolitana.

b) Debían cumplir con al menos uno de los siguientes criterios de inclusión:

- Que sean comunicadores que trabajaron en la campaña “Una Sola Fuerza” durante el Fenómeno del Niño Costero, año 2017.
- Que hayan sido colaboradores de la Presidencia del Consejo de Ministros durante el Fenómeno del Niño Costero, año 2017.
- Que hayan sido colaboradores del Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) durante el Fenómeno del Niño Costero, año 2017.
- Que hayan sido colaboradores del Ministerio de Defensa durante el Fenómeno del Niño Costero, año 2017.

2.2.2.2 Criterios de Exclusión.

- Que no hayan estado presentes en Lima Metropolitana durante el Fenómeno del Niño Costero 2017.
- Que no sean ni autoridades, ni colaboradores de la campaña “Una Sola Fuerza”, durante el Fenómeno del Niño Costero 2017.
- Que no sean profesionales, ni técnicos.
- Que sean menores de edad.

2.2.3 Técnica de muestreo.

La muestra se seleccionó recurriendo a expertos y participantes voluntarios pertenecientes al equipo de comunicadores, colaboradores y autoridades que

crearon, diseñaron y ejecutaron la campaña “Una Sola Fuerza”; los cuales trabajaban en alguna de estas organizaciones: Presidencia del Consejo de Ministros, Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y Ministerio de Defensa, durante el Fenómeno del Niño Costero, en Lima Metropolitana, durante el año 2017.

2.2.4 Técnicas de recolección de datos.

De las diversas técnicas cualitativas que pueden aplicarse, se utilizaron las siguientes:

- Observación:

La observación es una herramienta básica cuyo objetivo es recopilar información que nos sirva para analizar comportamientos, actitudes e interacciones, pero sin intervenir en los acontecimientos, solo se contempla el accionar de los sujetos como objeto de estudio.

- Entrevista semiestructurada:

Es una herramienta esencial para obtener información sobre el perfil de los colaboradores y *stakeholders*. Se define por lo general como un diálogo y puede ser de diferentes clases: estructurada, semiestructurada, en profundidad o incluso informal.

Para esta investigación, se utilizó la entrevista con cuestionario semi estructurado, previamente elaborado. Fue administrada de forma individual

y por conveniencia, por cuanto se requería una muestra representativa que respaldara los resultados.

Se entrevistó a cada uno de los expertos que crearon, diseñaron, ejecutaron y evaluaron la campaña “Una Sola Fuerza” en Lima Metropolitana durante el año 2017, ya sea de forma presencial (la mayoría) como por correo electrónico. Las entrevistas se realizaron en abril del 2017 y octubre del 2019.

Se realizaron doce preguntas que respondían a los objetivos, variable y dimensiones de la tesis y que fueron las mismas para todos; pero además, se les hizo preguntas personalizadas según su cargo y funciones para el enriquecimiento de la información, la mejor comprensión de lo que ocurrió y las razones que motivaron la toma de decisiones.

El audio original de las entrevistas, así como sus transcripciones están disponibles en un cd adjunto.

2.2.5 Instrumentos de recolección de datos.

Se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos:

- El cuestionario, compuesto de doce preguntas que nos ayudaron a comprender el proceso de creación y ejecución del plan estratégico de comunicación, como herramienta de relaciones públicas en el gobierno durante el Fenómeno del Niño Costero 2017.
- Recopilación de documentos: Reportajes de tv, *posts* de la página de Facebook, fotos del COEN, fotos del micro noticiero del COEN, notas

periodísticas impresas de otros medios, afiches virtuales, videoclip de artistas y empresas voluntarias, spots publicitarios de la campaña, logotipos, slogans, hashtags de la campaña, decreto supremo de la creación del COEN-MINDEF y sondeo de opinión pública de IPSOS.

2.2.6 Validez.

El cuestionario fue sometido al juicio de cinco expertos que cuentan con el grado de maestro y/o doctor con reconocida trayectoria y experiencia en el campo profesional. Los documentos de validación están en el anexo N°2.

2.2.7 Técnicas para el procesamiento de la información.

Para el procesamiento de los datos obtenidos se empleó un cuadro (tabla) comparativo de las respuestas a doce preguntas que se les hizo a los entrevistados sobre la variable, las dimensiones y los indicadores de la investigación. Posteriormente, se procedió al análisis de las respuestas, el cual fue hecho por mi persona.

2.3 Aspectos éticos

Se recolectó datos reales a través de: recopilación y análisis de las noticias que aparecieron en medios de comunicación y los mensajes emitidos en las redes sociales, mensajes de texto telefónicos, mensajes de WhatsApp, etc. sobre el tema; pero sobre todo, a través de las entrevistas a los principales actores sociales

vinculados al caso de estudio, aplicando las técnicas expuestas, a fin de lograr una investigación de calidad que sirviera para la comunidad educativa peruana.

Consentimiento Informado. – Se informó a las personas entrevistadas sobre los fines académicos de la investigación y se solicitó su autorización para grabar sus entrevistas (en los casos presenciales) o enviar sus respuestas escritas por correo electrónico y usar sus respuestas en la presente tesis con sus nombres y cargos.

Respeto a la propiedad intelectual.- Según señala Indecopi, se ha respetado la propiedad intelectual de los autores elegidos siguiendo pautas del APA, así como he hecho uso de mi derecho de autor en la presente investigación de tesis.

CAPÍTULO 3: RESULTADOS

3.1 Base de datos de entrevistados

Nombre	Entidad	Cargo que ocupó en el año 2017	Funciones que cumplió durante la campaña
Abel Aguilar	PCM	Secretario de Comunicación Social del Gobierno. Jefe de la Dirección General de Comunicación Social.	Diseñar la estrategia de comunicación del Gobierno y administrar los fondos para publicidad. Daba cuentas directamente al Presidente. Trabajó con Daniel Olivares la planificación de la campaña “Una Sola Fuerza” y puso a disposición el equipo de 22 comunicadores de la dirección de comunicación social que dirigía para la ejecución de la campaña.
Daniel Olivares	PCM	Asesor del primer ministro Fernando Zavala y director de la campaña “Una Sola Fuerza”.	Era asesor comunicacional del Premier, recomendando sobre sus apariciones, su narrativa, sobre los gestos políticos que podía hacer. El Premier le encargó la dirección de la campaña “Una Sola Fuerza”. Fue responsable de la planificación y estrategia. Junto a Abel Aguilar y el equipo de la dirección de comunicación social ejecutaron la campaña.
Valeria Tello	PCM	Community Manager de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).	Creaba, posteaba y evaluaba todos los contenidos web y de redes sociales de la PCM, así como mantenía un diálogo constante con los ciudadanos, ya que

Nombre	Entidad	Cargo que ocupó en el año 2017	Funciones que cumplió durante la campaña
			respondía a los comentarios de los cibernautas e informaba sobre los pedidos de ayuda.
Gral. Jorge Luis Chávez	COEN-MINDEF	Coordinador ejecutivo del Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN).	Junto al Ministro Jorge Nieto, planificó y dirigió las acciones del Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) que concentraba las decisiones y acciones de rescate, evacuación e información preventiva a los ciudadanos a nivel nacional. El COEN estaba conformado por los representantes del Gobierno, institutos científicos y Fuerzas Armadas, así como Policía Nacional del Perú y cuerpo nacional de bomberos.
Ángel Castillo	COEN-MINDEF	Asesor en Comunicaciones y Prensa del Ministro de Defensa, Jorge Nieto.	Estaba a cargo de las comunicaciones del Sector Defensa (FFAA) al inicio del Fenómeno el Niño a través de la Oficina de Prensa del MINDEF, reportando directamente al Ministro de Defensa. Fue el creador del slogan: Una Sola Fuerza. Uno de los responsables del flujo informativo a través de la plataforma informativa del COEN -incluidas redes sociales- que no existía previamente.
Karina Quinde.	COEN-MINDEF	Jefa de Prensa COEN	Jefa de prensa en el COEN. Su entrevista fue realizada en abril del 2017. Estaba a cargo de la comunicación con la prensa mediante la elaboración y difusión de boletines informativos diarios en los que se transmitía la información oficial del COEN. También canalizaba información proveniente de las diversas plataformas de comunicación con los ciudadanos, donde recibía de primera mano, solicitudes de ayuda e

Nombre	Entidad	Cargo que ocupó en el año 2017	Funciones que cumplió durante la campaña
			información útil sobre lo que ocurría en las zonas de emergencia.
Valia Barak	Noticiero del COEN	Conductora y directora periodística del noticiero del COEN.	Se encargaba de transmitir la información oficial a través del noticiero del COEN. Dirigía la parte periodística, responsabilizándose por los contenidos informativos.
Eduardo Chávez	Noticiero COEN	Productor del noticiero del COEN.	Producción general del noticiero que consistió en coordinar la parte logística del noticiero: escenografía, vestuario, equipo técnico y asistentes. Así como recopilar la información diaria proveniente del COEN y el área de prensa de IRTP, canal 7.
Nelson Quispe	SENAMHI	Subdirector del Área de Pronóstico del Tiempo del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI).	Brindar información meteorológica al COEN proveniente del uso de radares y otros sofisticados equipos del SENAMHI, así como coordinar con sus pares de otros institutos científicos. También coordinaba con sus corresponsales en las zonas afectadas para dar información lo más precisa posible al General Jorge Chávez y a los ciudadanos a través del noticiero del COEN.

3.2 Cuadro comparativo de respuestas

	PCM			COEN			NOTICIEROS		SENAMHI
	ABEL AGUILAR	DANIEL OLIVARES	VALERIA TELLO	GENERAL JORGE CHÁVEZ	ÁNGEL CASTILLO	KARINA QUINDE	VALIA BARAK	EDUARDO CHÁVEZ	NELSON QUISPE
Puestos y funciones que ocupaban durante el Fenómeno del Niño Costero 2017.	Secretario de Comunicación Social del Gobierno y jefe de Dirección General de Comunicación.	Asesor del Premier Zavala y director de la campaña de comunicaciones "Una Sola Fuerza".	Community Manager de la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM).	General de Brigada del Ejército. Coordinador ejecutivo del COEN.	Asesor en Comunicaciones y Prensa del Ministro de Defensa, Sr. Jorge Nieto.	Jefa de Prensa del COEN.	Conductora y directora periodística del micro noticiero del COEN.	Productor del micro noticiero del COEN.	Subdirector del Área de Pronóstico del Tiempo en SENAMHI.
DIMENSIÓN: INVESTIGACIÓN.									
1. INDICADOR: INFORMACIÓN. ¿Cómo se recabó la información sobre el problema: Fenómeno del Niño Costero?	Se nos apareció de pronto. El Estado tiene sus fuentes de información de todo tipo: inteligencia, social, militar y de este tipo, está el COEN que en ese momento, pasó al Ministerio de Defensa.	El COEN. Ellos nos daban toda la información.	A través de organismos competentes que el Gobierno tenía a su disposición, como el SENAMHI. Yo no vi esa parte directamente.	SENAMHI, INDECI y ENFE pero dieron la alerta tarde, cuando la emergencia ya estaba encima..	Al inicio INDECI y luego, COEN.	Al inicio fue difícil coordinar con tantas instituciones a la vez, lo que nos unió fue la emergencia y tener un solo objetivo. Así las tres fuerzas armadas trabajaron en conjunto con ministerios y científicos. Todos estaban concentrados en el COEN.	COEN: En el mismo lugar tenías: Defensa Civil, bomberos, policía, Fuerzas Armadas, SENAMHI, todos los que podían dar la información que estaban monitoreando. Ibamos y recibíamos información del momento y oficial. Otra fuente importante de información eran los corresponsales de canal 7, en este caso coordinábamos con Pepe Vargas, director periodístico en canal 7 ese año.	COEN: Ahí estaban concentrados todos los entes oficiales y a través de ellos recibimos la información desde el inicio. Toda la información llega al COEN. Allí trabajan en conjunto los ministros, policía, policía de carreteras, Senamhi, Imarpe, Fuerzas Armadas. El Premier Fernando Zavala hacía sesión de ministros ahí en el COEN para tomar decisiones.	Vimos un cambio que nos alertó en diciembre del 2016, el 13 de enero del 2017 sacamos un aviso meteorológico avisando de las lluvias intensas que vendrían y el 15 se presentaron las primeras precipitaciones.
2. INDICADOR: ANÁLISIS. Una vez obtenida la	El análisis emanaba del COEN, se podía	No, es que no daba para eso (se refiere a la falta	Al menos yo no fui parte en la formación de	El que da inicio a la concepción de organizar y	No había mayores		En el COEN con el Gral. Chávez. El general	Bueno a nosotros nos daban la información ya	Lo primero que hicimos fue hacer una lluvia de

	PCM			COEN			NOTICIEROS		SENAMHI
	ABEL AGUILAR	DANIEL OLIVARES	VALERIA TELLO	GENERAL JORGE CHÁVEZ	ÁNGEL CASTILLO	KARINA QUINDE	VALIA BARAK	EDUARDO CHÁVEZ	NELSON QUISPE
información, ¿Cuáles fueron los mecanismos de análisis del entorno? ¿Cómo se evaluó la situación? ¿Se usó el FODA?	prever por hora como venían las lluvias, vientos, impresionante. Nosotros procesábamos esa información y apelábamos a la calma e información, y todo apuntó a eso, a darles información útil para que tengan calma y que la comunicación sea como un recurso.	de tiempo), lo que aquí había que hacer era identificar qué es lo que esperaba la gente de su gobierno, que era calma e información, y todo apuntó a eso, a darles información útil para que tengan calma y que la comunicación sea como un recurso.	ningún FODA, quizás los altos mandos como ministros o personas encargadas, sí. No creo que hubiese tiempo, cuando estalló la emergencia había que actuar rápidamente.	administrar la emergencia desde un Centro de Operaciones de Emergencia Nacional es el Ministro de Defensa Jorge Nieto porque en estos casos de emergencia, la mayoría se apoya en la estructura logística de las Fuerzas Armadas. Por eso, en enero cuando la emergencia está en ascendencia, le solicita al Presidente PEDRO KUCZYNSKI llevar a cabo la creación del COEN muy aparte de lo que tenía INDECI para afrontar y administrar la emergencia desde el local del MINDEF y es aprobado mediante un decreto supremo y una declaratoria de estado de emergencia. Me encarga la coordinación ejecutiva porque he recibido capacitaciones en USA sobre cómo administrar un Centro de Operaciones de Emergencia. Sí usé el FODA	protocolos ni procedimiento. Nadie estaba preparado. Actuamos de manera instintiva bajo el liderazgo del ministro Jorge Nieto.		Chávez era una pieza fundamental en todo, porque, no solamente nos brindaba la información, sino que salíamos con él en un enlace directo en las diferentes ediciones y siempre estaba ahí, aún en la madrugada y te atendía; él ha sido pieza clave, igual que la gente del SENAMHI, porque había que alertar cuando se estimaba ya que iba a crecer el caudal del río, había que avisar a la gente también con anticipación.	procesada, o sea, la Marina procesaba su información, la Fuerza Aérea procesaba su información, Defensa Civil y esa información que ellos ya tenían procesada nos la daban a nosotros para poder emitirla. Teníamos un grupo de WhatsApp donde estábamos todos y por ahí todos enviaban información.	ideas para para dar mejor información, una de las formas era tener un profesional que esté en la zona de los hechos, entonces enviamos un meteorólogo a la zona de Tumbes, vivía todo el fenómeno, estaba ahí, él podía estar en el lugar e informar cómo estaba la evolución de la nube y en algunas oportunidades nosotros emitíamos el aviso y estábamos a la espera de la lluvia y el profesional comenzaba a ver y decía ya se están formando las nubes, ya son de color tal, entonces daba fe a lo que nosotros veíamos por las imágenes de satélite, era algo muy importante.

	PCM			COEN			NOTICIEROS		SENAMHI
	ABEL AGUILAR	DANIEL OLIVARES	VALERIA TELLO	GENERAL JORGE CHÁVEZ	ÁNGEL CASTILLO	KARINA QUINDE	VALIA BARAK	EDUARDO CHÁVEZ	NELSON QUISPE
				porque teníamos que usar todas nuestras fortalezas y las teníamos en las FFAA. Este era un problema netamente logístico.					
3. INDICADOR: DIAGNÓSTICO. ¿Cuál fue el diagnóstico al que llegaron en esta fase de investigación?	Eso fue en febrero y nosotros habíamos entrado en julio, entonces hablamos de la crisis fuerte, el Estado tiene que comunicar, el ciudadano tiene el derecho de ser informado, esa fue la acción. Yo reuní a mi equipo y les dije: Miren hay una crisis tremenda, son las 4 de la tarde , el COEN está activo, el Presidente está con sus ministros, están con sus aviones y helicópteros allá. Nosotros tenemos que, como Estado, comunicar y dar información a la gente para que actúe, entonces tenemos que hacer una campaña de comunicación masiva mañana al mediodía, o sea en 18 horas esto tiene que estar al aire y me dijeron es imposible y yo	No, no, estábamos con el huaico encima y lo que hicimos fue, que es lo que hay, que se nos ocurre, armamos un plan lo presentamos y avanzamos. O sea, el objetivo era llegar por todas las plataformas posibles a la mayor cantidad de gente.	Me parece que en la etapa del primer encuentro con el problema el diagnóstico es que era una emergencia a nivel nacional que excedía lo que el Gobierno tenía previsto y requería una urgente respuesta porque el número de damnificados crecía.	Con la finalidad de dar atención y solución a la emergencia rápida y organizadamente, se solicita que cada sector nombre su representante y esté presente como parte operativa en el COEN porque así su módulo del COEN iba a estar conectado con su centro de operaciones sectorial y agilizaría la gestión en su sector. De esa forma, militares, científicos y ministerios empiezan a trabajar en conjunto. También detectamos otra falencia: los COES, COERS trabajaban cada uno aisladamente, lo cual se cambió para trabajar conectados y articulados. Con las Fuerzas Armadas	No hubo fases. El Fenómeno de El Niño nos golpeó. Directamente tuvimos que actuar y armar los mecanismos a medidas que avanzábamos.	El Gobierno tenía 3 objetivos que cumplir: 1. Informar a la población sobre las alertas de peligro en sus comunidades para salvaguardar sus vidas y prevalecer la integridad de las personas. 2. Restablecer los servicios básicos a toda la población. 3Reconstrucción de viviendas, que ya no iban a estar en zonas de riesgo.	Que lo principal era alertar, pero no alarmar y esto implica: te cuento qué está pasando y esta es la mejor forma que puedes tú afrontarlo; no cabe el sensacionalismo en una situación de emergencia donde lo que más necesitan las personas es saber exactamente qué está pasando para que tengan los elementos necesarios y afronten la situación de la mejor manera, se trataba de una situación especialmente difícil y había gente que lo había perdido todo y también era importante que la gente supiera que el Estado estaba actuando.	Nosotros no llegamos a ningún diagnóstico.	Nosotros empezamos a hacer un análisis de lo nuevo, que son las imágenes de satélites que la información es mucho mejor comparada al año 97, 83, que las imágenes eran obsoletas, así hemos logrado saber dónde son las zonas de formación de las nubes de mayor intensidad y en qué áreas usualmente se forman, eso nos ayuda ahora a redistribuir las estaciones meteorológicas que captan información, tenemos una red distribuida en la zona norte.

	PCM			COEN			NOTICIEROS		SENAMHI
	ABEL AGUILAR	DANIEL OLIVARES	VALERIA TELLO	GENERAL JORGE CHÁVEZ	ÁNGEL CASTILLO	KARINA QUINDE	VALIA BARAK	EDUARDO CHÁVEZ	NELSON QUISPE
	respondí te ruego que me traigas a una persona que me diga cómo si es posible porque eso es lo que tenemos que hacer.			activamos los Comandos Operacionales que contaban con la preparación adecuada para atender la emergencia.					
DIMENSION: PLANIFICACIÓN.									
4. INDICADOR: OBJETIVOS. ¿Cuáles fueron los principales objetivos de la campaña "Una Sola Fuerza"?	Informar y prevenir, y subyacente hacerlo de forma aséptica, limpia, ejemplar, austera, que nos puedan revisar al revés y al derecho y jamás se cuestione las medidas; sí, por respeto a la situación y también por una cosa humana, porque yo no pensaba ir a la cárcel en nombre de nadie, o sea, me queda claro que la responsabilidad que me dieron y que no pedí pero que me honró era manejar con absoluta pulcritud los recursos del Estado. Yo tengo 60 años toda mi vida he trabajado en el sector privado, no me voy a quemar al sexto mes de una aventura temporal, porque el poder tú sabes que es efímero y relativo y además	Que la mayor cantidad de peruanos esté al tanto de qué es lo que debían hacer ellos y qué es lo que estaba haciendo el gobierno para solucionar la situación.	Quizás los principales fueron poder unir al país dentro de un ambiente de solidaridad, hacerlos sentir parte, si bien la emergencia era generalizada teníamos que activar la sensación de que la solución también dependía de todos nosotros, si trabajábamos como un equipo. Y el otro fue algo informativo. A través de una sola fuerza informábamos sobre localidades afectadas, acciones que se estaban realizando, puntos de refugio, condiciones climatológicas para el día. Incluso hubo un noticiero diario que informaba lo que iba ocurriendo.	Ayudar a la población. Es el objetivo más importante. Nuestra principal preocupación, es que no haya ni un solo muerto, salvar vidas, esa es nuestra principal preocupación. Llevamos Fuerzas Especiales de Marina, Fuerzas Especiales del Ejército, Fuerzas Especiales de la Fuerza Aérea, llevamos bomberos especialistas en rescate e inundaciones.	Unir al país. Visibilizar el trabajo de las FF.AA. Evidenciar el trabajo del Gobierno en la emergencia.	Dar tranquilidad al público objetivo (ciudadano). En ese sentido ha sido de gran ayuda la participación de las Fuerzas Armadas. Al ciudadano le da tranquilidad saber que están en manos de expertos brigadistas, rescatistas como son los miembros de las Fuerzas Armadas que han sido destacados a las zonas en emergencia. El público se siente resguardado y con atención inmediata por parte de estas brigadas de rescate especializadas de militares, las cuales tienen una capacidad de respuesta muy rápida. También se buscó contener las informaciones falsas o especulaciones alarmistas que	Uno: era transmitir a la población, información veraz, información oficial, y cuando digo oficial no digo "oficialista", sino información oficial en el sentido que era una información que había sido contrastada y que se ajustaba a la realidad, no la información que "quería dar", sino lo que estaba ocurriendo. Dos: alarmar, perdón alarmar, pero no alarmar, y Tres: Darle elementos a la población para que también pudieran afrontar esta crisis de la mejor manera.	Bueno yo creo que básicamente había un objetivo informar a la gente, informar y tranquilizar a la gente, no, que la gente supiera que se estaban tomando las acciones para mitigar lo que estaba pasando.	Uno de los objetivos en el caso de los servicios meteorológicos era dar la información más oportuna posible y obviamente la más exacta. Todo enero y parte de febrero fue una parte experimental, conociendo como es que evolucionan estos fenómenos, iniciando marzo ya había un conocimiento mayor de esto, entonces los pronósticos ya eran un poco más certeros sabiendo la ubicación y la hora de ocurrencia incluso, eso facilitaba sacar un aviso más exacto para que el COEN de información mucho más exacta a la población, se decía, por ejemplo, la inundación que

	PCM			COEN			NOTICIEROS		SENAMHI
	ABEL AGUILAR	DANIEL OLIVARES	VALERIA TELLO	GENERAL JORGE CHÁVEZ	ÁNGEL CASTILLO	KARINA QUINDE	VALIA BARAK	EDUARDO CHÁVEZ	NELSON QUISPE
	por respeto a mi familia y a mi almohada; esta vaina tenía que ser impecable y así fue.					hacían que la población entrara en pánico, lo cual dificulta aún más la situación. Por ello, era muy importante brindar información confiable, seria, de utilidad y que de tranquilidad a la ciudadanía.			ocurrió se pronosticó más o menos cerca de 24 horas antes que iba a ocurrir, cuales zonas iban a ser inundadas, para poder evacuar y se evacuó, se trabajó muy bien en esto la verdad.
5. INDICADOR: ESTRATEGIAS. ¿Cuáles fueron las estrategias propuestas para su ejecución?	Mira en realidad cómo trabajamos, mi mano derecha por delegación del Primer Ministro era Daniel Olivares, un tipo súper ejecutivo, muy creativo con el que nos entendemos muy bien y él se encargó de alguna manera de articular, de amplificar este concepto a través de los Ministerios, él iba con el látigo a los directores de comunicación a exigirles. Entonces el trabajo político lo hacíamos en la oficina de Daniel en Palacio de Gobierno y el trabajo técnico digamos de implementación, de las pautas en medio de los contratos, del	Lo más importante, bueno eran 2 cosas: Que estemos en todos los medios posibles, y que demos mensajes únicamente utilitarios; te explico un poco más en todos los medios posibles desde que lo que usa la gente quien tiene internet quien no tiene internet, que tiene todo el mundo, teléfono, entonces lo primero que hicimos fue mandar mensaje de texto del presidente; mandamos 3 mensajes de texto del presidente llamando a la calma y diciendo un par de cosas, eso por ejemplo les llegó a todos los peruanos. O,	Primero se centró todo en un centro de operaciones instalado en el Ministerio de Defensa, ahí el equipo se reunía y se tomaban decisiones con la rapidez que la emergencia requería. Se comunicó a todos los ministerios que toda acción gubernamental sería comunicada con el #UnaSolaFuerza y se creó una plataforma web con el mismo nombre para que el ciudadano pudiese acceder rápidamente a la información necesaria.	Primero, la comunicacional, que tenía varias fases. La primera fase era informar de todo lo que sucedía, y nosotros informamos: 6 de la mañana, al medio día y a las 6 de la tarde. En cuestión de crisis, la verdad por delante y un solo vocero. La estrategia comunicacional era dar la información en cada momento que se presente. Teníamos líneas telefónicas abiertas las 24 hrs En coordinación con la policía, el 105 lo trasladamos para rescate, lo trasladamos al COEN. Habilitamos Facebook, twitter,	No hubo planificación de estrategias. Lo que hicimos fue gestionar la crisis. Al inicio del Fenómeno del Niño, el MINDEF corrió en solitario. Logramos posicionar el COEN como fuente informativa oficial a nivel de medios y ciudadanía y logramos un importante éxito lanzando "Una Sola Fuerza". Cuando ya se había conseguido ese posicionamiento, PCM asumió la conducción de la comunicación y evidentemente, la potenció al contar con todos los recursos del Estado para ello no solo con el sector Defensa	La participación de las Fuerzas Armadas: Ejército, Marina de Guerra y Fuerzas Aéreas del Perú ha sido decisiva para el éxito del accionar del COEN. El slogan "Una Sola Fuerza" fue creado por el Ministerio de Defensa y utilizada por el PCM (Presidencia del Consejo de Ministros) para la campaña del COEN y para mostrar la unión de las Fuerzas Armadas, instituciones civiles como los Ministerios y especialistas (SENAMHI, etc), frente al bien de la comunidad en tiempos de emergencia por el Fenómeno del Niño.	Bueno lo primero era ver logísticamente que teníamos, porque no es que saques un noticiero pues de la noche a la mañana, entonces, de inmediato hablamos y nos reunimos con Hugo Coya, que estaba a la cabeza del canal 07 y con José Vargas que era el productor periodístico del canal 07, entonces, le dijimos mire: "esto es lo que queremos hacer", y de hecho es la mejor manera de hacerlo es a través del canal 07, ¿cómo lo armamos?, ¿cómo lo hacemos?, no; y entonces ahí ellos fueron los que	La estrategia creo que fue clara, el COEN era la unión, donde se aglutinó todas las fuerzas, están en un solo lugar y se tomaban decisiones en conjunto. Considero que estos micro noticieros han servido, sobretodo, para alertar a la población sobre la situación actual de las zonas afectadas, ya que la señal de canal 7 llega a todo el país. También ha servido para tranquilizar a la ciudadanía y contrarrestar la especulación de la noticia con fines de negocio de personas inescrupulosas, como ocurrió con el agua, que los ciudadanos	Si una de ellas justamente era tener reuniones previas, diremos que se trabajó tan bien en todas las instituciones porque poco a poco se fueron involucrando, había reuniones. Estamos hablando de todos los ministerios, sus encargados de los ministerios en la parte de la ayuda de Defensa Nacional, estamos hablando de instituciones científicas, de ministerios, IMARPE, Hidrografía, Instituto Geofísico, Defensa Civil, Fuerzas Armadas que estaban ahí, la estrategia era reunirse primero,

	PCM			COEN			NOTICIEROS		SENAMHI
	ABEL AGUILAR	DANIEL OLIVARES	VALERIA TELLO	GENERAL JORGE CHÁVEZ	ÁNGEL CASTILLO	KARINA QUINDE	VALIA BARAK	EDUARDO CHÁVEZ	NELSON QUISPE
	PEANUT, de la OCI, (...) nuestro reto permanente era salir y como no teníamos recursos era muy pequeños, era salir de las redes sociales, cargar las redes sociales de contenidos emocionales e informativos para que reboten en la noche, entonces,	a la gran mayoría porque son todos los que tienen un teléfono gran, gran mayoría entonces allí nomas ya empezábamos.		toda la comunicación social. Mire y la otra fase fue una estrategia operacional. El primer ángulo de la sinergia: comunicacional y operacional. ¿En qué sentido operacional? Desplegar todos los recursos que nosotros teníamos en el lugar donde iba a actuar la emergencia. Por eso era imprescindible saber dónde iba a pasar y qué afectación iba a tener. Y la fuerza llegaba de manera rápida, y uno decía, pero si ahí están ¿Cómo estaban allí? Por la información científica que nosotros manejábamos. La ayuda humanitaria salía de Lima. Ahora tenemos material en la zona. En esa época no teníamos ni una carpa en Piura y tuvimos que instalar 2,000 carpas para albergar a 10,000 personas. Nos apoyamos en los aviones de las FFAA para llevar la ayuda	como era nuestro caso. No obstante, el liderazgo de las FFAA a lo largo del Fenómeno del Niño nunca fue desplazado. Cabe mencionar al respecto que gracias a su actuación, las FFAA lograron una aprobación del 91% de la ciudadanía, cifra que nunca antes habían tenido en su historia.	Cada Municipalidad tiene su INDECI. Sin embargo, la ciudadanía ya no confiaba en ellos y llamaban a los medios de comunicación para pedir ayuda. Los medios los enlazaban con el COEN hasta que empezaron a conocerlo y empezaron a llamar directamente o comunicarse por las redes sociales para solicitar ayuda, rescate o para brindar información. La ciudadanía sabe que para esta situación de emergencia, nadie es mejor que los militares que están preparados y cuentan con personal especializado para cada tipo de rescate. Así que se sienten protegidos, sienten que están en manos de personas que saben lo que hacen y hay que hacer en estos casos.	nos dieron la idea automáticamente pepe Vargas dijo "ya lo podemos hacer en este espacio", no había tiempo para hacer la gran escenografía, entonces salimos con algo bien austero, y detalles tan simple pero que son importantes como: "oye ahora ¿qué ropa vas a usar?", entonces, era todo una discusión, no que sal con el chaleco, y yo le digo: "pero yo no estoy en campo, que tal si usamos el rojo" – que era en ese momento el color que más caracterizaba al eslogan de una sola fuerza; y por eso es que yo siempre salía con tenidas de color rojo, dijimos ok, no nos hagamos bolas, salgo con una blusa roja siempre, obviamente me cambiaba porque la gente decía: "oye ha estado con toda la blusa todo el mes" si pues, este era para que cuando ya te vieran o así no te oyeran supieran que era el COEN, o sea,	desabastecieron los supermercados de agua embotellada, creyendo que iban a quedarse sin agua.	hacer el plan de lo que van a ver todo el tiempo, que cada día era un día muy intenso, lo más tranquilo era en la mañana, porque está todo calmado, pero a partir de las 10, 11 de la mañana ya comenzaba todo el movimiento muy fuerte, entonces si teníamos reuniones temprano a partir de las 6 de la mañana y entonces ya sabían cada uno que es lo que iba hacer en el transcurso del día y en la tarde a las 4 se hacía una pequeña evaluación bastante rápida y aparte del pronóstico de que va a suceder en las lluvias, porque las lluvias usualmente empezaban en las horas de la tarde 3 ó 4 de la tarde, las más intensas eran al anochecer entre las 6 y 7 de la noche, habían algunas otras lluvias que eran en la madrugada pero eran con menor frecuencia pero las de mayor

	PCM			COEN			NOTICIEROS		SENAMHI
	ABEL AGUILAR	DANIEL OLIVARES	VALERIA TELLO	GENERAL JORGE CHÁVEZ	ÁNGEL CASTILLO	KARINA QUINDE	VALIA BARAK	EDUARDO CHÁVEZ	NELSON QUISPE
				humanitaria. Incluso, solicitamos ayuda a la Organización de Fuerzas Aéreas de la región sudamericana y nos apoyaron de otros países con aviones Hércules. Es importantísimo para que el COEN pueda funcionar, la comunicación. Yo lo expliqué, que tenía que tener un plan comunicacional potente y tener un único vocero a raíz del problema del agua que salieron varios con diferentes versiones y ahí me nombraron a mí vocero.			tenía que haber un diferencial, usamos el color rojo, y ya con Pepe Vargas, también vimos que era mejor hacer las cuatro ediciones y que salga en estos horarios, porque bueno Pepe Vargas es un hombre de mucha trayectoria, y nos ayudó un montón, él nos guio en ese sentido.		frecuencia usualmente eran al atardecer y en la noche. Entonces como ya se antecedía se hacía el plan de trabajo en el transcurso del día, eso ayudaba bastante para que la información salga más rápido. Y este plan de trabajo lo dirigía justamente el General Chávez.
6. INDICADOR: TÁCTICAS. ¿Qué tácticas se emplearon?	Nosotros hemos tenido durante mi gestión, todos los miércoles de la vida una reunión de Dircoms, semanal por lo menos donde los 18 directores de comunicación eran informados e informaban de las acciones de comunicación, por supuesto que durante la crisis eso se declaró permanente, digamos no, en sesión permanente.	Sobre "Una Sola Fuerza", en realidad, lo centralizaron en el equipo que formamos conmigo a la cabeza, yo me reunía con los directores de comunicaciones de todos los ministerios, incluido el Ministerio de Defensa y coordinábamos un montón, o sea, hablábamos todo el día. O sea, "Una Sola Fuerza" sí fue un	A nivel de redes sociales, utilizábamos la información de la web para generar publicaciones que enfatizan las acciones del gobierno como, por ejemplo, la distribución de ministros por las zonas afectadas. Otra táctica fue promover la recolección de víveres, actualizar los puntos de acopio o puntos de reparto de agua. Procurábamos	Por ejemplo, esos mensajes de texto de PEDRO KUCZYNSKI eran parte de la estrategia comunicacional, tácticas. El slogan "Una Sola Fuerza" que fue creado por Ángel Castillo y Ethel Flores de la Oficina General de Comunicación Social del MINDEF. Primero lo tiraron por redes sociales y después se hizo tan potente. Qué es lo que querían	Eso se lo dejo a los publicistas que son los que cuentan la historia bonita. La realidad es que se manejó de manera muy instintiva, gracias a la experiencia en comunicación y política que teníamos quienes estábamos a cargo en ese momento. El slogan "Una Sola Fuerza" lo creé yo como asesor del Ministro de	Como COEN, emitíamos dos boletines informativos: El primero en las mañanas, el segundo en las tardes. En el momento más crítico, emitimos un tercero en la noche. Los boletines informativos se enviaban en este orden: Correos de ministros para toma de decisiones. A los WhatsApp de emergencia de	Estábamos siempre pendiente de la información obviamente, salíamos siempre en vivo, andaba también muy pendiente de las redes, yo soy activa en las redes, entonces, el noticiero también salía en redes. Teníamos Twitter, porque Twitter te permite esa inmediatez, porque incluso si yo estaba al aire, me llegaban cosas por el	La información para los boletines la decide Karina y el Gral. Chávez. Redacta notas de 140 caracteres para el boletín. El boletín informativo sale dos veces al día: 11am-12m y 5pm-6pm. Con esa información, preparan los microinformativos. En los microinformativos hay una narradora de noticias y salen 4 veces por día por canal 7. Duran 10	Eso era muy importante. Era muy rápido, muy importante, porque ahí recuerdo bastante a la ministra Elsa Galarza, me dio ese trabajo a mí, (ser vocero) y a la presidenta del SENAMHI en esa oportunidad, toda información meteorológica debía salir por mi parte, información tenía que darle yo. Entonces eso era importante

	PCM			COEN			NOTICIEROS		SENAMHI
	ABEL AGUILAR	DANIEL OLIVARES	VALERIA TELLO	GENERAL JORGE CHÁVEZ	ÁNGEL CASTILLO	KARINA QUINDE	VALIA BARAK	EDUARDO CHÁVEZ	NELSON QUISPE
	<p>También durante la crisis confiaron en nuestro criterio y aprobé que los vieron ya al aire porque no había tiempo para que revisen el material, lo hacía yo. Pero sabían lo que estaba haciendo y lo aprobaban.</p>	<p>concepto que era del Ministerio de Defensa al principio; pero cuando nosotros los vimos dijimos este concepto tiene que ser nacional, entonces lo que hicimos fue llamarlos y decirles ¡nos lo vamos a robar! Porque eso acá trasciende a las 3 fuerzas armadas, esto es para todo el mundo. Hicimos una conferencia de prensa el presidente una banderola que imprimimos ahí el presidente atrás y desde ahí "Una Sola Fuerza" ya fue coordinado desde ahí. Y ahí fue donde salieron otros frentes también, voluntarios donde se tuvo que trabajar un montón con el Ministerio de la Mujer que son lo que son los responsables de los voluntarios del país y un montón de ministerios, también con empresas, las donaciones que también se armó otro equipo, y fue muy interesante porque un</p>	<p>poner publicaciones que resalten la unión o la acción, nada de dramatismo.</p>	<p>decir con "Una Sola Fuerza" que todo el Estado, todos los sectores públicos y privados, todos éramos "Una Sola Fuerza" para apoyar.</p>	<p>Defensa, pero estuvo pensado para otra coyuntura y fin. A inicios del 2017 cuando llegó el Fenómeno del Niño me di cuenta que el slogan funcionaba perfectamente para esa coyuntura que buscaba precisamente un elemento que uniera al país frente a la adversidad. Y a la luz de los resultados, funcionó.</p>	<p>los medios de comunicación. A las redes sociales del COEN: Facebook, twitter y sitio web.</p>	<p>Twitter y yo podía decir las o responderlas. bien, muy bien; sí, si tú busca ahí el COEN también, y además que el COEN tenían sus propios comunicadores también que sacaban como resúmenes también, diarios en varios momentos, entonces recibíamos esa información, o yo estaba también pendiente, y como te digo estas dos productoras con que trabajamos, iban al COEN,</p>	<p>minutos cada uno. Horario de los microinformativos del COEN de Lunes a Viernes: 7am. 12m. 7pm. 10pm. Horario de los microinformativos del COEN Sábado y Domingo: 7am. 8am. También salen por las redes sociales del COEN. Salen por: Facebook, Twitter, YouTube y Sitio Web. Duración en redes sociales: 3-4 minutos. Y tienen una línea de emergencia (telefónica) que atiende las 24 horas. A través de las redes sociales están observando, pero aun no midiendo el feedback de la gente. Su función es recopilar la información del COEN y tener todo listo para la transmisión de los microinformativos. Este, eso de tomar las decisiones en conjunto yo creo que fue una buena estrategia y en cuanto a</p>	<p>porque si salía otra persona dos o tres personas entonces la información la forma de entenderlo sería diferente, tenía que salir una sola idea. Yo era el vocero oficial del SENAMHI igualmente lo hacía en horas de la noche con Valia Barak para dar la información del pronóstico, que es lo que estaba ocurriendo, que es lo que iba a pasar y así se tenía la información única.</p>

	PCM			COEN			NOTICIEROS		SENAMHI
	ABEL AGUILAR	DANIEL OLIVARES	VALERIA TELLO	GENERAL JORGE CHÁVEZ	ÁNGEL CASTILLO	KARINA QUINDE	VALIA BARAK	EDUARDO CHÁVEZ	NELSON QUISPE
		montón de gente del sector privado se unió a los equipos nuestros, de forma voluntaria. Incluso a los equipos internos nuestros, o sea, yo tenía un equipo de digital que era no sé, el Community Manager de Interbank, la manager digital de no sé,						tácticas yo creo que la comunicación, la comunicación fue un pilar fundamental de que la gente estuviera informada a cada momento de lo que estaba pasando y como se estaban solucionando las cosas creo que fue una táctica y una estrategia muy, muy acertada.	
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN.									
7. INDICADOR: CALENDARIO O PROGRAMA DE ACTUACIÓN. ¿Cómo programaron las actividades? ¿Cómo se repartieron las funciones?	Yo trabajaba con Daniel Olivares y mi equipo de la oficina de Comunicación Social del Gobierno. Coordinábamos con el Premier Zavala. También íbamos todo el tiempo al COEN a reuniones con el Gral. Chávez y todos los representantes de FFAA, ministerios, institutos científicos, departamento de prensa del COEN, etc.	Todo era sobre la marcha en realidad, nosotros hicimos 12 comerciales de televisión por ejemplo en las 3 semanas es un montón, normalmente haces uno. No, contratábamos a una empresa que animaba súper rápido, unos chicos ahí, súper pequeños, les dábamos los guiones y ellos los iban animando, los iban animando y nos los pasaban. La oficina de... O sea, los recursos que yo tenía, porque el asesor no tiene equipo,	Yo era la única Community Manager en ese momento en la PCM así que no había con quién repartirse funciones. Pero la mayoría de equipos digitales hacían una combinación entre monitoreo, creación de contenido y evaluación / gestión de comentarios. Nos llegaban muchos casos sobre personas atrapadas o preocupadas por algún familiar y a veces comunicándonos con el equipo que estaba en las	El COEN depende del Ministerio de Defensa que a su vez depende del Gobierno central. Yo tenía a mi cargo la coordinación ejecutiva de las acciones del COEN y las acciones militares para atender la emergencia, pero siempre todo era coordinado, respetando los lineamientos establecidos con el ministro Nieto y PCM. En reuniones con todos los organismos que participaban en el COEN se tomaban	Eso fue a nivel de Gobierno y de eso se encargó PCM.	El equipo de prensa lo conformaban: Redactores: uno en el turno de la mañana y uno en el turno de la tarde-noche. Community managers en redes sociales. Una jefa de prensa. Emitíamos dos boletines diarios. El boletín informativo salía en el horario de: 11am-12m y 5pm-6pm. Con esa información, preparaban los micronoticieros. Atendíamos las llamadas y mensajes de los ciudadanos, ministerios,	Sí, desde el comienzo el noticiero estuvo ideado para que durara un mes, porque era también la estimación que se tenía, digamos, que desde el momento más complicado, y todo lo más difícil en esta situación se iba a dar dentro de ese mes, no, entonces, siempre fue pensado así, y, como te digo se establecieron las cuatro ediciones que íbamos a tener al día y ya conforme fue avanzando el tiempo ya te	Todo fue sobre la marcha, porque a todos nos agarró la emergencia de momento, o sea, nos convocaron y en ese momento tuvimos que armar en ese momento las actividades y más menos no sabíamos cuando iban a acabar porque no había una fecha de fin, se fue viendo en el camino que ya iba calmando la cosa y entonces ya se fue suspendiendo el noticiero, pero, fue muy rápido y las decisiones se tomaron en el momento, se planificó en el	En el caso hablando del servicio meteorológico nosotros al inicio del mes hacemos un rol de servicios como va a ser el trabajo de veinticuatro horas durante el COEN inclusive aquí en la sede central también. En el caso de la noche duramos 12 horas y en la mañana 8, 8 hay un traslape ahí. Allá trabajaban 2 personas. Como son veinticuatro horas en total cerca a dieciocho personas trabajamos en total. Porque tienes 24 horas

	PCM			COEN			NOTICIEROS		SENAMHI
	ABEL AGUILAR	DANIEL OLIVARES	VALERIA TELLO	GENERAL JORGE CHÁVEZ	ÁNGEL CASTILLO	KARINA QUINDE	VALIA BARAK	EDUARDO CHÁVEZ	NELSON QUISPE
		era la oficina que dirige Abel es la Oficina de Comunicación Social, la oficina que dirigía él, o sea, Abel no se hizo ninguna palta, y me dijo acá está, es más hoy día he estado con él, me dijo usa todos los recursos de la oficina tal, tal... entonces yo ya podía usarlos no.	regiones lográbamos ayudarlos.	decisiones. Otras más operativas, las tomaba yo por encargo del Ministro; pero siempre en coordinación con él. Todo era muy rápido, había que tomar decisiones día a día que involucraban salvar vidas, etc.		prensa, etc. las 24 horas.	estas mucho más como el mecanismo. Sí, claro, veníamos sábados y domingos también, (Entrevistadora dice: ok, o sea que no hubo descanso en ese mes), no, no, pero fue súper gratificante en términos profesionales y personales.	camino digamos. Todo fue sobre la marcha, porque a todos nos agarró la emergencia de momento, o sea, nos convocaron y en ese momento tuvimos que armar en ese momento las actividades y más menos no sabíamos cuando iban a acabar porque no había una fecha de fin, se fue viendo en el camino que ya iba calmando la cosa y entonces ya se fue suspendiendo el noticiero, pero, fue muy rápido y las decisiones se tomaron en el momento, se planificó en el camino digamos. Equipo de micro noticiero del COEN: cuatro personas. Productor Narradora de noticias y directora periodística. Asistente 1 Asistente 2 El micro noticiero sale 4 veces por día por canal 7. Duran 10 minutos cada uno. Horario de los micronoticieros del COEN de Lunes a Viernes:	continuas, hay que estar sábado y domingo y eso consumía bastante personal Sí justamente al hacer el rol de servicio cada uno tenía que hacer un tipo de actividad, actividad de pronósticos, avisos y bueno el mío era el de dar a conocer la información, prácticamente en mi caso dormía 2 horas o 3 horas todos los tres meses.

	PCM			COEN			NOTICIEROS		SENAMHI
	ABEL AGUILAR	DANIEL OLIVARES	VALERIA TELLO	GENERAL JORGE CHÁVEZ	ÁNGEL CASTILLO	KARINA QUINDE	VALIA BARAK	EDUARDO CHÁVEZ	NELSON QUISPE
								7am. 12m. 7pm. 10pm. Horario de los micronoticieros del COEN Sábado y Domingo: 7am. 8am. También salen por las redes sociales del COEN. Salen por: Facebook, Twitter, Youtube y Sitio Web. Duración en redes sociales: 3-4 minutos. Y tienen una línea de emergencia (telefónica) que atiende las 24 horas.	
8. INDICADOR: CANALES O MEDIOS DE COMUNICACIÓN. ¿Qué medios emplearon para difundir la información a los públicos?	Otra cosa es el uso de los medios masivos. Está bien usar redes sociales, se complementan bien, pero cuando quieres llegar a la vez a 33 millones de personas, entonces no puedes por redes por más que viralices, allí llegas a 3,000, 30,000, 300,000. Pero en televisión llegas a 33 millones a la vez. Para una campaña nacional, es necesario el uso de los medios masivos siempre.	Usamos teléfonos celulares, mensaje de texto, usamos WhatsApp, Facebook, Instagram en ese momento no, televisión, radio, prensa escrita, también el noticiero, prensa televisiva, online o sea, todos los medios en realidad.	Todos. Radio, televisión, redes sociales, web, líderes de opinión.	Todos, todos iban. Ahora mire, hablando en confianza, los medios de comunicación siempre es sangre, o sea cuando hablo de sangre es la información – Jamás sacamos una noticia distorsionada, por encima de todo, la verdad. Yo les expliqué y al final terminamos haciendo una muy buena coordinación con los medios de prensa pero empleamos todos, o sea Latina, América,	Tradicionales, redes y publicidad.	El COEN tiene un solo equipo de comunicaciones: prensa, que emite los boletines informativos, atiende periodistas, ministros y todo ciudadano que recurra al COEN por información. Mayormente, las personas se comunican por teléfono y Facebook. La mayoría de las veces es para solicitar información sobre alguna zona afectada o carretera o condiciones climáticas, falta de	Salíamos con el noticiero por la pantalla de canal 7 y en redes sociales: Facebook que lo manejaba directamente el COEN y Twitter que lo manejaba yo.	Como inicio fue la señal estatal de IRTP canal 7 sobre la cual se montó este canal de comunicación, pero como era información directa de fuentes directas se convirtió en una fuente general para el resto de medio, no entonces muchos medios de comunicación tomaron nuestra señal; para retransmitirla incluso las primeras semanas retransmitían directamente nuestra señal, yo	Los medios fueron por ejemplo la televisión que fue muy contundente, el principal, las radios, los correos electrónicos, las redes sociales, el Facebook, el Twitter, todo lo que había en esa oportunidad. Hicimos una compra muy especial de mensajes de texto, miles de mensajes de textos para que lleguen a los diferentes celulares, había un banco de datos especiales

	PCM			COEN			NOTICIEROS		SENAMHI
	ABEL AGUILAR	DANIEL OLIVARES	VALERIA TELLO	GENERAL JORGE CHÁVEZ	ÁNGEL CASTILLO	KARINA QUINDE	VALIA BARAK	EDUARDO CHÁVEZ	NELSON QUISPE
				Panamericana, etc. nunca sesgamos la información para nadie. y redes sociales. También, y no solamente ahí del COEN sino pedían que vayamos a los medios, yo salía un momento con el carro, estaba ahí y regresaba.		servicios básicos o ayuda. También se comunican con los medios de comunicación (televisión, radio, prensa escrita) y ellos los enlazan con el COEN para que tengan comunicación directa.		creo que, fue muy bueno esto.	y eso con "Una sola Fuerza", era el lema prácticamente.
9. INDICADOR: PRESUPUESTO. ¿Contaban con un presupuesto para este problema? ¿De cuánto fue el presupuesto asignado para la campaña de comunicaciones "Una Sola Fuerza"?	Te voy a dar, alguna cifra, pero primero es incalculable literalmente el supuesto costo de esta campaña, porque esos 8 millones y pico de soles que fue lo que costó, fueron el gatillo de una reacción en cadena, que yo soy incapaz en cuantificar. La solidaridad, nuevamente, la empatía, una SOLA FUERZA, caló con una potencia, que eso fue poderosísimo, es la comunicación, o sea, eso es uno de nuestros grandes dramas, porque somos comunicadores, pero siempre el arquitecto, el ingeniero, el químico el antropólogo se	No estoy seguro, pero deben de haber sido más de 10 millones de maneras, de hecho. Los spots eran baratísimos de hacer porque todos eran animados en blanco y negro, es más hasta en eso nos cuidábamos para que no se sientan que eran publicidad si no información, el noticiero no nos costó porque canal 7 nos daba el espacio, lo que costo fue la pauta publicitaria, que debe haber sido más de 10 millones, 12 más o menos... Sí, sí, las empresas se sumaban todas, eh todas gratis. Todo fue gratis, nos reunimos con	De esto no tengo la menor idea.	No teníamos presupuesto. El único presupuesto que tenemos era para contactar a los comunicadores sociales. Estábamos con cinco. Inicialmente solamente había una... dos, dos. Después contrataron a tres más. Así es. Exactamente sí. De redes sociales y todo lo demás. Karina Quinde, Carolina y Ángel Castillo, ellos se movían por toda los medios de comunicación, hacían que venga la prensa, hacían que irradian todo por mensajes de texto que nosotros queríamos llegar. Para qué... o sea de verdad fue extraordinario el	Nosotros como Ministerio de Defensa no teníamos ni un sol y logramos posicionar la campaña sin necesidad de recursos. Luego vino PCM con la billetera.	No se le hizo esta pregunta.	Básicamente los costos de producción. Todo fue a través de PCM, porque la convocatoria fue de ellos y también todo se canalizó a través de ellos, ahorita yo no me acuerdo, pero Daniel debe tener las cifras porque no me acuerdo.	Sí, obviamente había un presupuesto, no recuerdo bien, mentiría ahorita no tengo exactamente los montos, pero sí hubo un presupuesto para pagar a los miembros del equipo, en cuanto al equipo de comunicación de producción, no, lo único era que no se sabía cuándo iba a terminar, pero sí hubo un presupuesto para el trabajo, para toda esta producción.	No teníamos presupuesto, sin embargo parte del presupuesto del servicio, se cogió parte de ello para poder contratar nuevo personal, porque teníamos que tener personal 24 horas, no nos daba abasto, entonces, como le digo parte del programa 068, teníamos algún presupuesto de aquí del servicio y se cogió para poder contratar personal sobre todo.

	PCM			COEN			NOTICIEROS		SENAMHI
	ABEL AGUILAR	DANIEL OLIVARES	VALERIA TELLO	GENERAL JORGE CHÁVEZ	ÁNGEL CASTILLO	KARINA QUINDE	VALIA BARAK	EDUARDO CHÁVEZ	NELSON QUISPE
	sienten más importantes y nosotros tenemos el poder, esto es el arma más importante de un comunicador: que somos capaces de cambiar historias, de salvar vidas, claro porque son bien utilizados, no es cierto, es incalculable. Ahora ¿cuánto debió costar una campaña así? Una buena campaña social, convencional debe costarte unos 6 millones de dólares, seis x tres, dieciocho, veinte millones de soles. O sea, esta campaña costó la tercera parte, en la parte formal.	las cabezas de las 3 telefonía, perdón 4 principales... Las telefonías, todas. Después... en realidad todo el mundo participó, fue como Marca Perú, todo el mundo sacó ánimos... Todo el mundo se sumó... cada uno lanzó sus cosas, de "Una Sola Fuerza" había conciertos barranquinos, o de tal y nosotros no teníamos nada que ver.		apoyo de la prensa que a nosotros no nos cobró, absolutamente nada. Y el presupuesto sí salió también para hacer el programa de Valia Barak, ahí sí, en esos dos tipos sí, pero después para sacar spots para hacer, cero, cero.					
DIMENSIÓN: EVALUACIÓN.									
10. INDICADOR: IMPACTO. ¿Tuvieron algún tipo de evaluación para medir el impacto de sus mensajes en los ciudadanos?	No, la secretaría de comunicación social, siempre, permanentemente, hace, o por lo menos en mi año, investigación en cuali y cuantitativa permanentemente, o sea, todo el tiempo sabemos qué está pensando y sintiendo la gente en términos emocionales en los Focus Group y cuantitativamente	No.	No que yo sepa. Las redes sociales tienen sus propios indicadores (alcance, interacción) y desde un punto de vista digital nos guiábamos de eso. Las publicaciones que hicimos sobre recolección de víveres fueron las más exitosas.	Sí. La evaluación la hizo el Ministerio de Defensa. Ellos los comunicadores sociales de la comuna de Community Managers, tienen indicativos, cuantas personas entran a twitter, por ejemplo ese indicativo, de que esa operación fue a las 11 de la mañana, el helicóptero se posa y que hay	Las encuestas le dieron al Presidente 11 puntos más de aprobación post Fenómeno de El Niño y las FFAA tuvieron la aprobación más alta de toda su historia.	Impacto del COEN en su público objetivo: Muy buena aceptación. Hay credibilidad en la información.	Ahí sí que no sabría decirte, eh porque... Mira canal 7 podría ser y yo me imagino que Daniel también a la hora de... porque como a él fue que se le ocurrió realmente, él tiene que haber presentado un balance y un informe, estoy segura que él sí lo debe tener, sí, y oye de verdad ahora que me	La verdad no, nosotros por lo menos nosotros ya no participamos si es que hubo alguna evaluación para medir el impacto de los mensajes a los ciudadanos, no, en cuanto a nosotros no participamos en ella, probablemente y lo razonable hubiera sido que se haya hecho algún tipo de	No exactamente nosotros, no hacemos eso, lo que sí me parece que Defensa Civil sí lo hizo ese análisis. Si la cantidad de información que salió si se hizo en la medida, cuantos miles de información que sale hacia la población. Eso me parece que lo hizo Defensa Civil, y otro es que nosotros si

	PCM			COEN			NOTICIEROS		SENAMHI
	ABEL AGUILAR	DANIEL OLIVARES	VALERIA TELLO	GENERAL JORGE CHÁVEZ	ÁNGEL CASTILLO	KARINA QUINDE	VALIA BARAK	EDUARDO CHÁVEZ	NELSON QUISPE
	, cuantos piensan una cosa y cuantos la otra. Entonces, en este caso hubo una confluencia absolutamente favorable, fue un bit de armonía total, el resultado fue totalmente bueno. Sí, en las encuestas subió considerablemente, pero créame que no fue en lo absoluto el objetivo, no. Pero tuvo un impacto totalmente positivo.			gente con chaleco naranja, cargando toda la gente, evacuando eso. A las 8 de la noche creo que 9 horas después, o sea, era impresionante la cantidad de seguidores. Se creó una página de Facebook del COEN. Sí, "Una sola Fuerza" fue tendencia durante mucho tiempo. El hashtag #Una Sola Fuerza. Fue tan positivo el resultado de la evaluación que no querían desactivar el COEN. Y continúan hasta ahorita. Han mejorado notablemente en tecnología y tienen nuevo local, mucho más grande, 3,000 mt2. Ahora tienen menos visibilidad, pero siguen trabajando. Están en fase preventiva.			haces pensar me gustaría tenerlo.	informe y evaluación, pero nosotros no formamos parte de ella, obviamente calculo que nos evaluaron, eso sí, supongo, espero.	hemos hecho los impactos de los fenómenos, cuánta lluvia cayó en comparación con otros años. El evento por ejemplo del 2017, es solamente comparable con el 97-98 y 82-83 solamente con esos años se compara.
11. INDICADOR: INSTINTIVA. Independientemente del impacto en medios, qué percibiste tú con respecto a la respuesta de los ciudadanos y de la prensa?	Mira, no recuerdo los detalles, pero fueron abrumadoramente positivos, porque están hablando temas de solidaridad, fue como una navidad comunicacional,	Bueno el indicador más importante o el más categórico es la aprobación Presidencial, la aprobación del gobierno que subió como 17 puntos, cuando te pasa algo así	Bueno era el tema número uno en todos lados, en las redes, en las calles, en los taxis. Y la campaña "Una Sola Fuerza" realmente canalizó las distintas	Yo empiezo con la prensa, con la prensa tuvimos un apoyo, una perceptibilidad tremenda, cuando nosotros queríamos dar un comunicado de tal naturaleza ahí estaban, cuando	Nunca el país estuvo tan unido frente a una tragedia. Creo que ni siquiera frente al terrorismo.	Considera que han tenido muy buena aceptación del público (los ciudadanos). El mayor obstáculo que tienen que superar es que, están construyendo un	Mira en ambos casos yo quedé contenta, porque por un lado ante una situación que era tan difícil, ¿no? o sea, tan compleja, los periodistas se olvidaron de que yo soy del 4, tú	Para nosotros fue muy positiva, o sea, en verdad los mensajes que mandaban a Valia, como ella era un poco la figura pública en esto, los mensajes que le llegaban a su	La clave del éxito es que, como le digo muchos piensan que esto nació ahí en el 2017, pero eso nace dos años antes, ya la idea era justamente prevenir en una sola información,

	PCM			COEN			NOTICIEROS		SENAMHI
	ABEL AGUILAR	DANIEL OLIVARES	VALERIA TELLO	GENERAL JORGE CHÁVEZ	ÁNGEL CASTILLO	KARINA QUINDE	VALIA BARAK	EDUARDO CHÁVEZ	NELSON QUISPE
	digamos no, con respeto por todos los damnificados por supuesto.	claramente tus indicadores son buenos. Aparte durante esas tres semanas estubo mal visto cuestionar al gobierno también porque no era el momento, entonces por eso, por ejemplo, en esa época Keiko Fujimori empezó un declive importante porque fue la única que se opuso al gobierno y fue a Trujillo a llevar sus donaciones y tanto así, que su hermano se dio cuenta y que no es ningún tonto, vino y el sí se sumó a "Una Sola Fuerza". Entonces yo creo que tuvo algunos resultados no previstos en temas políticos que también son positivos.	perspectivas hacia un mensaje de unión.	nosotros queríamos llegar para hacer las alertas correspondientes, tenemos toda la predisposición de la prensa nacional e internacional, medios de prensa de comunicación escrita, medios de prensa hablada, televisión ¡full!. Inclusive vinieron a entrevistar CNN, vinieron a entrevistar varias, Telesur o sea, O sea la imagen del Perú hacia afuera se benefició. Por parte de la población, la población estaba pendiente de los reportes, para saber cómo debían actuar. O sea, buena receptividad, buena participación.		cambio de imagen frente a una imagen deteriorada que había tanto de INDECI, como de los COES y los Municipios de cada localidad del país. Están trabajando para crear una imagen más positiva, proactiva y de unión de todos los peruanos frente a una emergencia nacional como ha sido este Fenómeno del Niño Costero.	del 2, que yo del 5, yo vi en mis colegas que hubo unidad y la intención realmente de centrarte en informar, y por el lado de la población el hecho de que confío en sus autoridades. Confío en sus medios, el sacar el noticiero sirvió para ya.	TWITTER que sé yo, eran muy positivos, la gente que la encontraba en la calle también la identificaba y le agradecía por la labor que se estaba haciendo, por parte mía también amigos míos que sabían que yo estaba metido en esto, o sea, todo fue muy receptivo y muy positivo, en sí sentíamos que había un alivio al recibir estas noticias y la gente estaba muy muy agradecida con esto, no.	entonces cuando ocurre en el 2017 un poco antes que ocurra lo del 2017 había muchas críticas por qué tanto dinero gastaban en el COEN. Fueron preparando el COEN en el Ministerio de Defensa 2 años atrás. Nos convocaron Nieto es quien convoca al general Chávez y lo organizan con todas las instituciones, tienen que estar todos en un solo lugar, todos los representantes para que salga una sola información. Estamos hablando de los institutos científicos, SENHAMI, IMARPE, Hidrografía, INDECI, Instituto Geofísico, la autoridad nacional del agua y otras instituciones.
12. INDICADOR: DIFUSIÓN. ¿Qué tanta presencia tuvieron en los medios de comunicación masivos? Y en las redes sociales?	Sí, yo me alejo y retrocedo en el tiempo, la figura del Presidente al mando de su equipo, no, de su territorio, eso digamos que es	De hecho, en tele, no? de hecho, todo lo que pagamos era tele; porque el Estado en ese momento no podía pagar pautas	Bastante. Recuerdo un video del ministerio de Defensa en donde soldados rescataban a damnificados y tuvo millones de	Twitter. Los mensajes salían del Ministerio de Defensa. Tomar previsiones, en el sentido que iba a llover por ejemplo, y que se alejen de zonas	Todos los medios tuvieron mucha presencia.		Al llegar a través de canal 7, llegábamos hasta los pueblitos más pequeñitos. sí porque canal 7 es el canal que tiene mayor número de	Uf, fue bastante, o sea, todo el mundo hablaba del noticiero del COEN, a pesar que se transmitía por canal 7 que era un medio de comunicación	Yo creo que todos cumplieron una función muy importante, ya que todos buscaban información de algún lugar. Las redes sociales

	PCM			COEN			NOTICIEROS		SENAMHI
	ABEL AGUILAR	DANIEL OLIVARES	VALERIA TELLO	GENERAL JORGE CHÁVEZ	ÁNGEL CASTILLO	KARINA QUINDE	VALIA BARAK	EDUARDO CHÁVEZ	NELSON QUISPE
	<p>la imagen que me queda como gran lección de esta crisis. Y la comunicación de servicio público. Empática, cercana, donde te digo lo que necesitas inmediatamente dentro de seis horas, no, no... una cosa así, una comunicación empática Uno de los grandes aprendizajes de esta campaña y que debería estar en el tema de las maestrías, de las curriculas, de las mallas, es que la buena comunicación no solamente es aquella que se planifica, probablemente esa es la menor, es la capacidad del comunicador de poder recibir sorpresivamente una situación y poderla administrar bien. Convertirla en herramientas de vida, digamos, eso creo que es importantísimo, no, no todo es planificado.</p>	<p>publicitarias en digital, entonces todo era rebote orgánico en digital, en tele sí tienes que pagar. Algunas cosas al inicio las hacíamos nosotros para redes, pero después ya era de cada uno, que es lo que tiene que suceder. A las empresas, cada uno sacaba sus... Wong sacó su comercial de "Una Sola Fuerza" con una canción, nosotros hicimos una canción por nuestro lado con Pelo Madueño y con no me acuerdo como se llamaba esta chica que también cantaba, con varios artistas donde estaban todos los colores políticos, estaba Kenyi, Jorge del Castillo, en fin, metimos a todos, pero ya cada uno hacia su interpretación pues. Es que no era una única página de Facebook de "Una Sola Fuerza", sino que estaba en todas las páginas de los ministerios, se comunicaban,</p>	<p>vistas. Cada día había la posibilidad de actos heroicos, de rescates, de tragedias también entonces creo que la gran mayoría de ministerios vieron ese mes que sus comunidades crecieron exponencialmente. De hecho fue así para la PCM, crecimos cerca de 50 mil seguidores en Facebook, si mal no recuerdo.</p>	<p>inundables, por decirte ¿no es cierto? A la población que estaba en tal zona de por Chosica esta parte, de que tomen todas las provisiones en coordinación con la autoridad de Defensa Civil, o sea nosotros le dábamos recomendaciones, para que ellas puedan ser empleadas, no solamente el medio de comunicación se empleó para informar lo que estaba sucediendo, sino lo que tenían que hacer ellos. La gente participaba, daba información y ellos se comunicaban, decían acá ha pasado esto, por ejemplo, nosotros nos enteramos por RPP y por twitter, lo que había pasado. No por nuestros medios de comunicación. Ahora hemos mejorado mucho ¡ah!. Ahora tenemos comunicación por todas partes. , el uso de las nuevas tecnologías, es</p>			<p>repetidoras y cobertura a nivel nacional¿respondían de todos lados y de todas partes?. sí, como te digo llegaban hasta el canal o veían la forma de caminar y llegar hasta algún lugar donde tuvieran señal para poder llamar por teléfono, nosotros les dábamos, bueno los canales de comunicación que teníamos en ese momento también. La gente se comunicaba más, o sea, por teléfono, por WhatsApp, por mensaje de texto, ¿cómo se comunicaban más?, ¿por Facebook? No, por teléfono por teléfono, ¿esa sería la número uno? VALIA BARAK: sí, por teléfono y bueno por WhatsApp, también. ENTREVISTADO RA: sí pero, o sea, siempre el teléfono. ¿aun en llamadas de emergencias estaban conectados por Smartphone por un teléfono?</p>	<p>como todos sabemos que no es muy popular o qué se yo, sin embargo, todo el mundo, o sea por todos lados, hasta gente que no sabía que estábamos en esto, siempre se escuchaba hablar del noticiero del COEN, el noticiero del COEN, entonces fue super positivo y obtuvo mucha difusión en redes sociales, se difundía mucho también.</p>	<p>cumplían su función me parece, más eran por edades, la gente más joven estaba con las redes sociales, gente mayor estaba más en la radio, gente de mediana edad en la televisión, entonces cada uno cumplía una función específica.</p>

	PCM			COEN			NOTICIEROS		SENAMHI
	ABEL AGUILAR	DANIEL OLIVARES	VALERIA TELLO	GENERAL JORGE CHÁVEZ	ÁNGEL CASTILLO	KARINA QUINDE	VALIA BARAK	EDUARDO CHÁVEZ	NELSON QUISPE
		COEN tenía la principal, el Ministerio de Defensa manejaba esa; pero de ahí, cada ministerio manejaba lo de sus ministros que estaban en sus propias páginas. Coordinación constante, nos reuníamos todo el tiempo en unas mesas enormes a ver lo que cada uno estaba haciendo y era la única forma.		vital, todos tienen celular.			VALIA BARAK: Sí		

3.3 Análisis de resultados

Luego de exponer las principales respuestas de las entrevistas en el cuadro comparativo, paso a realizar un primer análisis o interpretación de las mismas.

1. Sobre la pregunta N°1 acerca de cómo se recabó la información sobre el problema del Fenómeno del Niño Costero:
 - La mayoría de los entrevistados respondió que a través del COEN o de los institutos reunidos en este organismo.
 - También manifestaron que tuvieron muy poco tiempo para informarse porque el Fenómeno del Niño Costero los sorprendió de un momento a otro.
 - Solo en el caso del vocero del SENAMHI, institución científica que debía alertar sobre el fenómeno, aceptó tener conocimiento previo, desde diciembre del 2016 de un movimiento inusual atmosférico; pero presentaron el primer reporte meteorológico alertando sobre lluvias intensas en la cuenca del río Rímac (13 de enero), pocos días antes que empezaran las lluvias y huaicos (15 de enero del 2017).

2. Sobre la pregunta N°2 acerca de los mecanismos de análisis del entorno:
 - No se utilizó el FODA en ninguno de los casos de planificación estratégica de la comunicación; pero el Gral. Chávez sí lo usó para su planificación estratégica operacional.

- Todos están de acuerdo en que se trataba de una emergencia que iba a producir una crisis en el país y gobierno.
 - Los asesores de comunicación, tanto de la PCM como del Ministerio de Defensa coincidieron que estaban por enfrentar una grave crisis, razón por la que apelaron a sus conocimientos y experiencia como comunicadores y asesores políticos para preparar un plan de contingencia y comunicación para enfrentar la crisis.
3. Sobre la pregunta N°3 acerca del diagnóstico al que llegaron:
- Todos coincidieron en que concluyeron que estaban ante una emergencia nacional.
 - Esta emergencia iba a provocar una crisis social, económica y política a nivel nacional.
 - Había que enfrentarla rápidamente para mitigar el daño.
 - No contaban con un presupuesto especial para este caso.
 - Había que actuar de forma articulada y bajo un liderazgo capacitado en gestión de riesgo: surge la figura del Gral. Jorge Chávez quien queda a cargo de la coordinación ejecutiva del COEN.
 - Era necesario que el COEN pasara al Ministerio de Defensa por ser los militares los más preparados para enfrentar estos casos de emergencia por desastres naturales. Se hace el traslado mediante un Decreto Supremo el 15 de enero del 2017.

- En el Ministerio de Defensa, tenían el conocimiento de gestión de riesgos, contaban con las instalaciones para que funcionara el Centro de Operación de Emergencia Nacional (COEN) que debía albergar a todos los institutos científicos del país (SENAMHI, ENFE, etc.), las fuerzas especiales de las tres Fuerzas Armadas (Ejército, Marina y Fuerza Aérea), los representantes de todos los ministerios, representantes del Cuerpo Nacional de Bomberos, la Policía Nacional del Perú. Contaban con tecnología de punta para el monitoreo meteorológico, de suelo, mar, etc. de los institutos científicos.
4. Ante la pregunta sobre los objetivos de la campaña “Una Sola Fuerza”, respondieron:
- La mayoría coincidió en que uno de los objetivos principales era informar a la ciudadanía con veracidad y mensajes útiles, que alertaran, pero no alarmaran.
 - El segundo objetivo más mencionado fue el dar visibilidad al trabajo del Gobierno, Fuerzas Armadas, autoridades. Buscaban que los ciudadanos se enteraran que sus autoridades gubernamentales estaban trabajando para controlar la emergencia y proteger sus vidas.
 - El tercer objetivo fue el deseo de ayudar desinteresadamente con información preventiva y acciones concretas y organizadas de rescate, donaciones, etc.
 - Otro objetivo muy mencionado era tranquilizar a la población. Evitando la especulación y el sensacionalismo a través de información oficial

mediante elección de voceros y emitiendo boletines informativos desde el COEN.

5. Sobre, ¿cuáles fueron las estrategias? Respondieron lo siguiente:

- Centrar la actividad de todas las autoridades involucradas en un centro de operaciones, el COEN (Centro de Operaciones de Emergencia Nacional) donde trabajaron físicamente y en equipo los representantes de: las Fuerzas Armadas, los institutos científicos, representantes del Gobierno: PCM y sus ministerios, Policía Nacional del Perú, cuerpo de bomberos para tomar decisiones en conjunto, mediante un trabajo articulado, organizado y bajo el liderazgo del coordinador ejecutivo del COEN, Gral. Jorge Chávez, quien a su vez coordinaba con el Ministro Jorge Nieto (MINDEF), el Premier Fernando Zavala (PCM) y el Presidente Pedro Pablo Kuczynski.
- Tener presencia permanente en todos los medios posibles, tanto masivos: tv, radio, prensa; como redes sociales: Facebook, twitter, WhatsApp, sitios web, YouTube y telefonía: líneas abiertas gratuitas las 24 horas, WhatsApp de emergencia y mensajes de texto (SMS).
- Enviar mensajes unificados (oficiales) de parte de los voceros autorizados: Gobierno, COEN, SENAMHI.
- Enviar mensajes útiles para la ciudadanía, sin propaganda política explícita. Ejemplo: Mensajes para prevenir el dengue por las inundaciones, mensajes para evacuar zonas de posible inundación,

mensajes sobre carreteras afectadas por los huaico y rutas alternas de circulación. Estaban prohibidos los mensajes de “autobombo político”.

- Todo mensaje debía salir bajo el lema/slogan/hashtag: Una Sola Fuerza o #Una Sola Fuerza, según fuera el caso. Con los colores rojo y blanco (los colores patrios, de la bandera peruana). Esto era aplicable tanto para los mensajes de todas las instituciones, como para los que empezaron a crear de forma voluntaria las empresas, organizaciones sin fines de lucro, centros de estudio, etc.
- Creación del noticiero del COEN: Micronoticieros diarios de doble y triple emisión (en el momento más crítico) con noticias oficiales sobre la emergencia y las acciones que se estaban realizando para controlarla y de rescate. Se transmitía a través del canal estatal de TV en señal abierta IRTP Canal 7 que llega a todo el país, con el mayor número de repetidoras a nivel nacional. Se caracterizaba por sus enlaces en vivo con el Gral. Chávez (vocero del COEN), el Sr. Quispe (vocero del SENAMHI) o alguna autoridad del Gobierno en la zona de emergencia dando información y visibilizando el trabajo de las brigadas especiales de las Fuerzas Armadas. El noticiero contaba con una cuenta de twitter, fan page en Facebook y línea telefónica gratuita. El noticiero se alimentaba de las siguientes fuentes de información:

1. Boletines informativos del COEN que salían en dos horarios diariamente desde la oficina de prensa del COEN.

2. Reportajes de los corresponsales del área de prensa de canal 7 en las zonas afectadas.
 3. Información que llegaba directamente de los ciudadanos que llamaban o escribían para informar, ayudar o solicitar ayuda.
- Organizar de forma eficiente la ayuda humanitaria: Donaciones, voluntariado que llegaba de las empresas privadas, sociedad civil, organizaciones internacionales a través de la gestión gubernamental - FFAA, a la cual se le dio visibilidad mediática, así el ciudadano pudo saber dónde estaban los centros de acopio para dejar su ayuda y cómo esta llegaba a los damnificados a través de aviones Hércules de las FFAA u otros medios de transporte.
 - Organizar de forma eficiente las operaciones de evacuación y rescate, mediante la aplicación de gestión de riesgo y emergencia, donde hubo planificación, estrategia y trabajo interconectado con las COES, COERS y el COEN, bajo el plan operativo del COEN. A estas acciones de rescate de las FFAA se les daba visibilidad por los medios masivos y redes sociales mediante transmisiones en vivo, reportaje en videos, fotos, etc.
 - Los spots de TV tenían un tratamiento austero para no caer en la banalidad de la publicidad, por respeto a los damnificados y por una economía de presupuesto. (No había un presupuesto asignado para esta campaña, se tuvo que improvisar uno). El fin de los spots era ser de utilidad para el ciudadano frente a la emergencia y dar a conocer las

acciones que realizaba su gobierno por mitigar la crisis del Fenómeno del Niño Costero.

- Generar una conexión emocional entre Gobierno-FFAA-institutos científicos-empresa privada-sociedad civil. Esta conexión se dio desde el slogan “Una Sola Fuerza” que apelaba a un mensaje de unión de todos los peruanos frente a la adversidad. Además, el gesto político se volvió importante: Ver a los ministros trabajando en su región asignada, zona de emergencia, junto a los comandos de las Fuerzas Armadas que mostraron un despliegue nunca antes visto que motivó a los ciudadanos a querer participar y unirse por un buen fin.
- El uso de nuevas tecnologías (NTICS) para crear una comunicación bidireccional simétrica con el ciudadano. El ciudadano podía encontrar el canal que le resultara más sencillo (Facebook, Twitter, WhatsApp, SMS, teléfono) y a la mano para comunicarse directamente con el COEN, el noticiero, un ministerio, policía (la línea 105 se puso al servicio de Una Sola Fuerza) y era atendido inmediatamente, las 24 horas. Esto fue muy bien recibido y agradecido por parte de los ciudadanos, en especial por los que estaban en zonas afectadas o de emergencia.

6. En cuanto a las tácticas empleadas, contestaron:

- Reuniones diarias en el COEN donde revisaban qué estaba haciendo cada institución, organismo involucrado, marcaban lineamientos de acción y tomaban decisiones en conjunto. A nivel comunicacional, los lineamientos los marcaba el PCM, a nivel operacional, el COEN.

- Grupo de WhatsApp donde estaban todas las instituciones y organismos involucrados en el COEN, incluido el noticiero. Este grupo agilizó la comunicación interna y a través de él se informaban de los últimos acontecimientos que permitían tomar medidas a tiempo.
- El COEN emitía dos boletines informativos diarios: El primero en las mañanas y el segundo en las tardes. Cuando estaban en el momento más crítico del Fenómeno del Niño se emitía un tercero en la noche. De estos boletines nacían los informativos de la televisión. Las alertas se redactan a 140 caracteres.
- Los boletines informativos se enviaban en este orden a:
 1. Correos de los Ministros para la toma de decisiones.
 2. A los WhatsApp de emergencia de los medios de comunicación.
 3. A las redes sociales del COEN: Facebook, twitter y sitio web.
- Se formaron “anillos de emergencia” para el rescate:
 - En el nivel 1: Estaban las personas que se encontraban en riesgo de morir ahogadas por estar al ras del suelo y debían ser rescatadas de inmediato.
 - En el nivel 2: Los que se encontraban en un segundo piso y aún tenían horas para ser rescatadas y evacuadas.

- En el nivel 3: Los que se encontraban en un tercer piso o techo. Estas personas tenían que ser evacuadas, pero se encontraban en ese momento aún a salvo.
- Se declaró orden de inamovilidad a todos los miembros de las Fuerzas Armadas. Debían estar a disposición, listos para ser llamados y delegados a cualquier zona de emergencia para entrar en acción.

7. Con respecto al programa de actividades y repartición de funciones, respondieron:

- En el PCM trabajaron de la siguiente forma: Daniel Olivares, asesor del Premier Fernando Zavala con Abel Aguilar, jefe de la dirección de comunicación social, quien puso a su equipo de 22 personas al servicio de la campaña que dirigía Daniel “Una Sola Fuerza”. Ellos dos marcaron la estrategia de comunicaciones.
- En el COEN trabajaron sobretodo la parte informativa a través del Dpto. de Prensa cuya jefatura estaba a cargo de Karina Quinde. Allí el equipo de redactores y community managers era más reducido. También estaba Ángel Castillo que era asesor del Ministro Jorge Nieto y quien también era parte del equipo de prensa, viendo la estrategia comunicativa. De hecho, él fue el creador del slogan “Una Sola Fuerza”; pero con la aparición del equipo de comunicadores de la PCM, el liderazgo y lineamiento de las comunicaciones quedó del lado del equipo de la PCM y la parte operativa del lado del COEN y su equipo de prensa.

- El noticiero fue un producto que nació como parte de la estrategia de Daniel Olivares; pero que, la directora y productor del noticiero trabajaron el día a día en coordinación con el Gral. Chávez y Karina Quinde, jefe de prensa del COEN, recibiendo información de los boletines informativos del COEN, así como de los corresponsales de canal 7, bajo la asesoría de José Vargas, director de prensa de canal 7 en ese momento.

Cada uno manejó su agenda como pudo, ya que al tratarse de una crisis producto de una emergencia, no hubo tiempo para calendarios. Todo era muy rápido, es lo que todos me comunicaron en sus entrevistas. Sin embargo, a pesar de ello, lograron organizarse y la experiencia y conocimientos de los líderes de ambos lados, permitieron realizar un trabajo articulado y muy profesional.

8. A la pregunta de qué medios emplearon para difundir la información a los públicos, respondieron que:

- Se utilizaron medios masivos:

Televisión (el que más se usó)

Radio

Prensa escrita

Prensa online

- Se utilizaron redes sociales:

Facebook (la que más se usó)

WhatsApp (también muy utilizada)

Sitios web

Twitter

YouTube

– Se utilizó telefonía:

Líneas abiertas las 24 horas que brindaron gratuitamente las compañías telefónicas del país y así como la línea 105 de la policía.

Se usó mensajes de texto para enviar mensajes oficiales: Tres mensajes de texto del Presidente llegaron a los celulares de todos los peruanos dando un mensaje tranquilizador e informando que las autoridades ya estaban actuando para controlar la emergencia.

9. En cuanto al presupuesto empleado, esto fue lo que respondieron:

- La mayoría no quiso dar cifras por desconocimiento o temor a equivocarse.
- Todos explicaron que no existía un presupuesto especial para la emergencia y que tuvieron que ser austeros y emplear recursos que se improvisaron sobre la marcha.
- Abel Aguilar, como administrador de los recursos del Estado para estos fines, sí dio una cifra concreta: 8 millones de soles fue lo que costó la campaña de comunicaciones. Cifra bastante austera para la presencia

mediática que tuvieron. La explicación está en que la campaña fue tan potente que la empresa privada, los ciudadanos, organizaciones civiles, personas mediáticas, artistas, políticos, etc. se sumaron a la campaña y multiplicaron su presencia mediática. De pronto, todo el día y por todas partes se veían mensajes de “Una Sola Fuerza” en spots televisivos (creados por empresas), radiales, prensa, videos viralizados en internet por los propios ciudadanos, flyers online con mensajes de aliento y solidaridad, etc. Todos con mensajes positivos, como el de “héroes anónimos” donde se veía a un joven en un flotador de unicornio rescatando gente en una inundación. Muchas empresas como bancos, supermercados, etc. abrieron centros de acopio para donaciones. Es decir, la campaña activó un deseo solidario de la ciudadanía que retroalimentó la campaña volviéndola muy poderosa.

10. A la pregunta si tuvieron algún tipo de evaluación de impacto de sus mensajes en los ciudadanos (público clave) respondieron que el impacto fue positivo. Para mostrarlo están los dos reportes que presento de IPSOS y el diario El Comercio (anexos 13 y 14), donde se ve claramente que al término del Fenómeno del Niño Costero, la popularidad del Presidente Pedro Kuczynski subió a 43%, es decir tuvo un alza de de 11 puntos. Y en el caso de las Fuerzas Armadas, la aprobación de la ciudadanía fue del 91%, porcentaje altísimo que Ángel Castillo me comentó que antes no había sido alcanzado. Todo un éxito.
11. Sobre cuál fue su percepción personal con respecto a la respuesta de los ciudadanos y de la prensa.

- Aquí las respuestas fueron muy personales, pero en todos los casos quedaron muy satisfechos como profesionales y como personas.
 - Todos sintieron gran aceptación de los ciudadanos y la prensa.
 - Todos coinciden en que la percepción del ciudadano fue de ver un trabajo articulado y muy eficiente. Sobre este punto tengo una encuesta, a 50 personas, realizada en abril del 2017 a ciudadanos en Lima. Allí se ve claramente la aceptación y percepción positiva de la imagen del COEN y el Gobierno, así como de las FFAA.
12. Sobre la presencia en medios masivos y redes sociales, esto fue lo que manifestaron:
- El uso de las nuevas tecnologías y redes sociales fue una novedad como campaña de emergencia nacional y fue muy acertado. Se valieron de todas las plataformas (menos Instagram) para llegar al público clave (los ciudadanos), pero sobre todo para recibir su feedback directo, sin filtros y en tiempo real. Eso marcó una diferencia con respecto a otras campañas y da una luz sobre cómo encarar las comunicaciones políticas, gubernamentales, campañas a nivel nacional en estos tiempos.
 - Estos nuevos canales crean una conexión emocional entre las autoridades y los ciudadanos y una cercanía al ser atendidos inmediatamente, se entabla un diálogo que los vuelve “amigos”. Eso fue clave en la comunicación de este caso de estudio.

- También el uso de historias (*storytelling*) tuvo gran repercusión. Ver en reportajes cómo los comandos especiales rescataban a los afectados fue para muchos como ver una película americana de acción, o ver a los científicos trabajando en el COEN con pantallas y radares fue como ver la modernidad y sentirse en la NASA, o ver historias como la de la señora llena de barro que logran rescatar o el héroe anónimo que va al rescate en su flotador de unicornio calaron mucho en el corazón de los peruanos. La fuerza de los relatos, especialmente de la vida real, tienen una carga emocional imborrable.
- El slogan-hashtag “Una Sola Fuerza” fue tan popular como potente. En tres palabras resumió lo que era un sentir y deseo popular de todos los peruanos y llevó a la acción a muchos. Todos queríamos ser parte de “Una Sola Fuerza” y sentirnos solidarios, que nos uníamos para luchar juntos contra un enemigo común: el Fenómeno del Niño Costero. Como mencionó Daniel Olivares, identificado el enemigo, todos nos unimos. Nos dio un motivo para sentirnos parte de una comunidad: ser peruanos y sentirnos bien por ello.

CAPÍTULO 4: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En cuanto a mi variable de investigación: **La planificación estratégica de comunicación**, puedo afirmar que existió, a pesar de encontrarse en un contexto de crisis que acortaba los tiempos de respuesta. Hubo una planificación según el **modelo RACE** de Xifra recogido por Matilla (Matilla, 2008), ya que, cumplieron con las cuatro dimensiones en los que se desglosa el modelo:

Investigación – Planificación – Comunicación – Evaluación.

El cual, según los autores, determina la importancia de la planificación estratégica de la comunicación como herramienta para el buen funcionamiento de las relaciones públicas. Coincido con los autores y en ello he sustentado mi tesis de investigación, ya que, a pesar que estaban en un contexto de crisis por el Fenómeno del Niño Costero, hubo una planificación estratégica de un equipo de comunicadores en la campaña “Una Sola Fuerza” que dio resultados positivos a nivel de relaciones públicas gubernamentales y se puede comprobar con los resultados del sondeo de opinión de IPSOS y el Diario El Comercio.

Esto confirma que una buena planificación estratégica nos lleva a resultados positivos en la mejora de la **reputación** de la institución o empresa, tal como afirma Miyashiro (2017). En el caso de estudio, la campaña “Una Sola Fuerza” trajo como consecuencia el alza significativa de la aprobación de la ciudadanía al expresidente Pedro Pablo Kuczynski y su gabinete de ministros, así como dio a conocer al COEN con gran **aprobación** de los ciudadanos por el trabajo articulado que se realizó en conjunto entre las Fuerzas Armadas (que tuvieron el máximo de aprobación por parte de la ciudadanía), instituciones científicas y gobierno. Es decir, la ejecución

del plan estratégico de comunicación, así como la ejecución del plan operativo de gestión de la emergencia, afectó positivamente la reputación de los organismos públicos involucrados.

Matilla(2008) y Willcox (2006) consideran que **la investigación** es un prerrequisito básico para la planificación estratégica, ya que permite **diagnósticos** sólidos y pronósticos acertados; pero hay casos, como en la presente investigación, que se presentan situaciones sorpresivas y crisis que no dan tiempo a una investigación prolongada y rigurosa, sin embargo, si se entiende investigación como Willcox que la plantea como la fase en que recogemos **información de calidad**, entonces sí podemos decir que hubo una información previa y conocimiento, experiencia de los profesionales involucrados que sirvió para hacer un buen diagnóstico y permitió una **planificación estratégica**.

No hubo mucho tiempo para la **investigación en comunicaciones**, ya que se trató de un desastre natural que, a pesar que es un fenómeno recurrente en nuestro país, no previeron que fuera de tal magnitud, por lo que se convirtió en una **crisis**. Sin embargo, como hemos mencionado, estudios previos de carácter científico, sirvieron de base y luego, inmediatamente iniciado el Fenómeno del Niño Costero, se reunió en un mismo espacio (el nuevo COEN en el edificio del Ministerio de Defensa), a todos los grupos científicos: SENAMHI, IMARPE, ENFEN y a personal especializado en rescates de las tres Fuerzas Armadas, para brindar sus conocimientos al equipo de comunicadores a cargo, que fueron informando minuto a minuto a la población para prevenir un desastre mayor, accidentes y muertes. Tal como me explicó el General Jorge Chávez en su entrevista (anexo N°6), esto respondió a una estrategia operativa encabezada por el Ministro de Defensa, Jorge

Nieto, quien solicitó al Presidente se activara el COEN en el Ministerio de Defensa y asignó al General Chávez el liderazgo del equipo del COEN, como coordinador ejecutivo, tal como se puede leer en la Resolución Ministerial (anexo 20).

Capriotti (1999), plantea una metodología de trabajo para intentar actuar sobre la **imagen** corporativa de una organización, pero como bien dice el autor, no es una receta para aplicar, sino para tomar como referencia y adaptar a cada caso particular, utilizando la experiencia del relacionista público y su empatía como comunicador, tal como me refirió Abel Aguilar en la entrevista cuando decía que no todo es planificación, sobretodo en situaciones de crisis, sino que hay un componente esencial del buen comunicador que es su **empatía** con el entorno para actuar rápida y adecuadamente frente a cada situación, lo cual trae consigo nuevos elementos importante en las comunicaciones: el conocimiento profundo de los públicos al que se dirigen y la ética del comunicador. Sin embargo, no hay que confundir esta empatía con actuar instintiva e improvisadamente, no, la empatía del comunicador es resultado de su profundo conocimiento de la profesión y de su amplia experiencia en el campo. Si revisamos quienes estuvieron a cargo, todos sin excepción reunían esas dos condiciones. Razón por la cual, pudieron agudizar sus sentidos, recurrir a su bagaje de conocimientos y experiencia profesional para dar una respuesta rápida, organizada y efectiva.

En el caso de estudio, se logró algo más: el **cambio de percepción** de imagen de la ciudadanía hacia sus autoridades en cuanto al manejo de situaciones de emergencia por desastres naturales. Esto sucedió porque el equipo de comunicadores creó una **estrategia** para **dar visibilidad** al trabajo articulado y profesional que se realizó durante el Fenómeno del Niño Costero por parte del

COEN, el gobierno central y todas las instituciones públicas involucrados (ministerios, Fuerzas Armadas, instituciones científicas, etc.). Esto trajo como consecuencia **una mejora en la reputación**, como sostiene Miyashiro, (2017) quien recoge la propuesta de Xifra de hablar de reputación en lugar de imagen. Hubo un cambio de percepción de parte de los ciudadanos con respecto a sus autoridades, tal como se puede ver reflejado en el resultado de las encuestas a ciudadanos que realicé en el año 2017 y que puede ser vista en el anexo N°25, como parte del trabajo del curso Administración de la Controversia.

Con respecto al **rumor** y la **opinión pública** (Scheinsohn, 2009), al inicio de la crisis por el Fenómeno del Niño Costero, surgieron rumores que alarmaban a los ciudadanos de las zonas afectadas y de otras ciudades. Ejemplo: Corrió el rumor de que Lima se quedaría sin agua y en dos días, las grandes cadenas de supermercados fueron desabastecidas por la compra masiva de agua embotellada de los ciudadanos preocupados con esta posibilidad. Surgiendo la especulación y el negocio paralelo, ya que el precio de la botella de agua en las bodegas y vendedores ambulantes se incrementó hasta 3 veces su valor habitual.

Al mismo tiempo, en las zonas afectadas, personas inescrupulosas hicieron llegar el rumor de que debían huir a los cerros porque “venía el huaico” y morirían. Los habitantes corrieron a refugiarse a las zonas más altas y al cabo de horas, descubrieron que no era cierto y que habían robado sus pertenencias, hasta puertas y animales (entrevista a Valia Barak, anexo 9).

De este modo, se confirmó lo que dice Scheinsohn (2009) sobre el **rumor**, que puede ser visto como un **instrumento de análisis** para identificar conflictos que se hallan latentes en una comunidad. En este caso, se manifestó el temor de

la ciudadanía y para controlar estos rumores que iban creciendo, se tomaron medidas inmediatas, como:

- La creación del noticiero oficial del COEN.
- Se eligieron voceros oficiales que eran los encargados de transmitir la información oficial.
- Se evitó la filtración de información por parte del equipo del COEN a los medios de comunicación, haciéndose reuniones a puerta cerrada y concientizando a todo el equipo sobre la importancia de esta medida.
- La información debía ser toda utilitaria para los ciudadanos en todos sus canales sin excepción: spots de tv, reportajes del noticiero, boletines informativos a los medios de prensa, mensajes de autoridades, etc.
- La información debía alertar a la población; pero no alarmarla.
- Se pusieron a disposición de la gente líneas abiertas de telefonía para que se pudieran comunicar solicitando ayuda, ofreciendo información, etc.
- Se crearon sitios web, páginas en Facebook, cuentas en twitter con el mismo fin.
- Se hizo uso de los mensajes de texto (SMS) y WhatsApp para abrir más canales de comunicación directa con la ciudadanía, medios de comunicación, ministerios, etc.

Estas medidas, tomadas por el equipo de comunicaciones de la PCM y el COEN, lograron **controlar** los rumores y dieron **tranquilidad** a la ciudadanía, tal

como se puede apreciar en la entrevista a Daniel Olivares (anexo 4), las cuales reencaminaron la **opinión pública** hacia un sentido favorable.

Actuaron rápida y acertadamente; tal como explica Scheinsohn, cuando el rumor corre en un ámbito comunitario, como era el caso de estudio (era a nivel nacional), la acción para contrarrestar el rumor debe desplegarse en los **medios masivos** por su alcance masivo. Un mensaje en televisión o radio, llega a la vez a millones de peruanos, tal como lo comentó Abel Aguilar en su entrevista cuando le pregunté sobre la elección de los medios (anexo 3).

El **Modelo Bidireccional Simétrico de Relaciones Públicas** propuesto por Grunig (1984) es el que corresponde al caso de estudio. En él se establecieron canales de ida y vuelta de la información, que se convirtieron en **canales de comunicación** entre emisor y receptor:

- I. De la organización COEN y Gobierno a la ciudadanía:
 - Conferencias de prensa del Pdte. Pedro Pablo Kuczynski y los ministros.
 - Se eligieron voceros oficiales: Gral. Jorge Chávez para el COEN, Sr. Nelson Quispe de SENAMHI, etc. que mantenían a la ciudadanía y prensa informada.
 - Se emitían boletines informativos diarios desde el COEN para mantener informada a la prensa y ciudadanía de forma continua.
 - Se marcaron pautas en cuanto al tipo de mensaje e información que darían en todas sus comunicaciones: Veraz y útil, tranquilizadora. De alerta, pero no alarma.

- Se creó el noticiero del COEN con la información oficial, diaria y en doble horario.
- Se utilizaron medios tecnológicos y digitales, como: Twitter, Facebook, WhatsApp, sitios web del COEN y ministerios, mensajes de texto (SMS) para transmitir mensajes específicos.

II. De la ciudadanía al Estado:

- Las redes sociales como Facebook y twitter fueron usadas por los ciudadanos para solicitar ayuda, contribuir con donaciones, contribuir con información útil a otros ciudadanos, viéndose una participación activa y solidaria de los ciudadanos.
- Las líneas abiertas y gratuitas telefónicas del COEN, permitieron que los ciudadanos se comuniquen directamente con el COEN, noticiero del COEN para brindar información de alerta en algunas zonas de emergencia, solicitar ayuda, etc. en tiempo real lo que ayudó a las operaciones de rescate y a la información de alerta que se brindaba a la ciudadanía a través del noticiero del COEN.
- También el WhatsApp fue muy usado por los ciudadanos para hacer consultas y dar información útil.

Es decir, se llevó a cabo el **Modelo Bidireccional Simétrico**, como parte de la planificación estratégica de esta campaña, demostrando su **efectividad como herramienta comunicacional** al servicio de las relaciones públicas gubernamentales y beneficiando a la ciudadanía, en especial a las personas de las

zonas afectadas y brindándoles seguridad de estar siendo atendidos, confianza en que sus autoridades sabían lo que hacían y despertando sentimientos de **pertenencia** a una comunidad: el ser peruano. Así, como sentimientos de **cohesión** y solidaridad: el peruano se une y ayuda a otros peruanos cuando estamos ante una amenaza.

Razón por la cual, las personas, empresas e instituciones del sector público y privado **se sumaron** a la campaña, ayudando voluntariamente porque la **percepción** de la imagen que tenían de las autoridades **había cambiado**, ahora los veían articulados, trabajando juntos bajo un liderazgo que demostraba transparencia y conocimiento sobre qué hacer en este caso de emergencia.

Como mencionó Daniel Olivares, tenían por **objetivo** llegar por **todas las plataformas** posibles a la mayor cantidad de peruanos para darles información útil sobre qué hacer frente a la emergencia e **informarles** a la vez qué estaba haciendo el gobierno para solucionar la situación (anexo 4).

Tal como comenta Ginisty (2011) se le debe dar importancia al **uso de internet** en las comunicaciones políticas. El uso de nuevas tecnologías al alcance de la gran mayoría de peruanos, aún en los lugares de emergencia, fue utilizado con acierto. Todos recordamos el **mensaje de texto** que nos llegó del expresidente Pedro Kuczynski tranquilizando a la población. Como estos ejemplos, fueron varias las acciones tácticas que respondieron a una estrategia que fue parte de un plan de comunicaciones que fue de la mano de un plan operativo que demostró eficiencia y transparencia y entrega total al servicio de los peruanos. El resultado fue muy positivo a todo nivel, como lo demostraron las encuestas de opinión al término de la experiencia del Fenómeno del Niño Costero 2017.

Para Wilcox (2006) una **situación de crisis** se caracteriza por aparecer de sorpresa y generar una gran presión sobre las organizaciones para que ofrezcan información completa y precisa en el menor tiempo posible. En el caso de estudio, estábamos frente a una crisis provocada por el Fenómeno del Niño Costero, lo cual iba a traer daño social, económico y político al país.

Según los **principios** básicos para **gestionar una crisis** propuestos por Fita (1999), el equipo del COEN y la campaña “Una Sola Fuerza” demostró tener un buen manejo de crisis y cumplió con todos los pasos propuestos por Fita. A continuación, los contrasto para demostrar que se cumplieron:

- Se debe reaccionar inmediatamente a las preguntas de los medios de comunicación: En menos de 24 horas de iniciada la crisis se dio la conferencia de prensa del Presidente con sus ministros desde la zona afectada con la banderola atrás con el slogan de la campaña “Una Sola Fuerza”.
- Sólo debe proporcionarse información sobre hechos comprobados: Esa fue parte de la estrategia y para ello, crearon el noticiero del COEN y nombraron voceros oficiales al Gral. Chávez (COEN), Sr. Nelson Quispe (SENAMHI), Pedro Kuczynski (presidente) Fernando Zavala (Presidente del Consejo de Ministros) y ministros en coordinación con el COEN para dar un mensaje unificado y veraz de los hechos.
- Se debe convocar a una conferencia de prensa general tan pronto como se disponga de noticias fieles a la realidad: se llevó a cabo con éxito.

- Debe brindarse una completa información y responder todas las preguntas:
Se hizo a través de todas las plataformas y canales disponibles de comunicación masiva y redes sociales.
- El presidente o director general debe presidir la conferencia: la presidió el exmandatario Pedro Kuczynski al inicio de la campaña y luego, el Gral. Chavez en sus apariciones como jefe del COEN.
- La conferencia de prensa será el contacto más importante ante los medios de comunicación y en ella, se dará la información oficial de los acontecimientos, así como las medidas que se tomarán para gestionar y solucionar el problema:
Se realizó con éxito. Fue una imagen muy potente ver al Presidente y sus ministros comprometidos con trabajar para controlar la emergencia desde las zonas afectadas.
- Nunca debe convocarse una conferencia de prensa sin estar seguro de tener las respuestas al incidente acontecido: se realizó y fue parte de la estrategia.
- Causa muy mala impresión que un alto directivo no acuda a la escena de un accidente para encontrarse con los medios de comunicación y responder a sus preguntas, dando la imagen de eludir confrontaciones o responsabilidades: Los ministros fueron asignados a cada región y se desplazaron a las zonas de emergencia para supervisar la ayuda, evacuación y rescate.
- La elección del portavoz principal es importantísima, ya que su discurso y comportamiento general tendrán un efecto importante sobre la audiencia: se eligieron voceros ya antes mencionados.

- Es un deber en toda crisis con víctimas y heridos el tratar con los familiares de los afectados ofreciendo el máximo apoyo y ayuda a posibles: se dio una atención rápida y humana de parte de los comandos especiales de las Fuerzas Armadas, bomberos, policía nacional del Perú y miembros de los ministerios.
- Debemos recordar que, aunque estemos defendiendo a una organización, somos seres humanos dirigiéndonos a otros seres humanos y esto debe primar sobre todo lo demás: se tuvo en cuenta en la realización de los spots de tv que eran austeros y con el fin de servir a los ciudadanos, dando información útil. Esto mismo se aplicó a todos los mensajes de la campaña “Una Sola Fuerza” y fue parte del plan estratégico de comunicación.

Como se aprecia, el **plan estratégico de comunicación** cumplió con todos los puntos expuestos por Fita para la **gestión de una crisis**.

Para comprender la forma cómo organizaron el trabajo entre los dos equipos del PCM y COEN, cabe recordar que, **el plan estratégico de comunicación** fue **diseñado y dirigido** desde la Dirección General de Comunicación (dependencia de la PCM), que fueron quienes marcaron los lineamientos. Para ello, se reunían diariamente con sus pares del COEN, ministerios, institutos científicos en el local del COEN en el Ministerio de Defensa. Las indicaciones principales eran que no se filtrara noticias a la prensa de estas reuniones para evitar rumores. Las noticias debían ser dadas por los **voceros oficiales**, quienes debían dar información precisa, constante y nada sensacionalista. Todos los mensajes debían ser **útiles** al ciudadano y evitar el autobombo político. Estos son algunos puntos de la **estrategia de comunicaciones** empleada, lo que reafirma lo propuesto por Matilla (2008) y

Salla & Ortega (2008) en cuanto a que resulta esencial diseñar y ejecutar planes con objetivos, estrategias y tácticas claras para poder lograr los objetivos y metas de la organización.

En ese sentido y ya refiriéndonos a **las tácticas** que se emplearon, se realizaron doce spots para TV, de los cuales se emitieron once (uno se eliminó antes de salir al aire porque hacía auto propaganda política), que daban información útil al ciudadano y cuya realización fue austera en animación blanco y negro justamente para ir con la línea y respeto a la emergencia y los damnificados. No querían caer en la banalidad del acabado perfecto y del alto costo de la publicidad convencional. Se trataba de comunicación social, al servicio de la ciudadanía.

Otro ejemplo de **táctica** en el caso de estudio, según lo dicho por Scheinsohn (2009), es el trabajo de la community manager de la PCM, Valeria Tello (entrevista anexo 5), así como de los dos community managers del COEN y de los community managers de cada ministerio, quienes cumplían una labor operativa importante al monitorear las redes sociales, escribir y postear mensajes, siempre con el **hashtag #Una Sola Fuerza** y responder a los comentarios de todos los cibernautas que escribían a diario en Facebook, Twitter, WhatsApp, sitios web, etc. Esta labor fue esencial para que se diera **la comunicación bidireccional simétrica** entre el Estado y la ciudadanía; ya que los community managers informaban sobre lo que iba sucediendo en diversas partes del país en tiempo real y qué hablaba la gente al respecto en las **redes sociales**.

Esta información fue muy valiosa para la toma de decisiones de rescate, etc. y para crear **contenidos de valor** a través de la campaña “Una Sola Fuerza” que fueron muy apreciados por la ciudadanía. Lo más importante, crearon **un canal de**

comunicación oficial para evitar la especulación y otro **canal bidireccional** a través de telefonía y redes sociales, donde los ciudadanos podían participar de forma activa, dando información importante, solicitando ayuda, etc. (entrevista a Valia Barak anexo 9).

Esta **estrategia** respondió a un **plan** creado por un equipo de comunicadores que eran expertos periodistas, publicistas, asesores políticos y especialistas en **manejo de crisis**, razón por la cual, aplicaron sus conocimientos acertadamente, basándose en su experiencia e **investigación** previa al desastre y haciendo uso de la **empatía** que debe tener todo comunicador social y profesional de las relaciones públicas y que no es resultado de la improvisación, sino de la experiencia y preparación del profesional (entrevistas Daniel Olivares y Abel Aguilar, anexos 3 y 4).

Finalmente, hay que entender que estamos ante un caso de **relaciones públicas gubernamentales** y que tal como dice Pérez y Solórzano (1999) si son importantes en el mundo empresarial, en el Estado se vuelven esenciales. Ya que su función principal es mantener **la fluidez de la relación entre gobernantes y gobernados**. En ese sentido, la campaña de comunicaciones “Una Sola Fuerza” sirvió de **herramienta de relaciones públicas gubernamentales**, en la medida que logró una **conexión emocional** entre las autoridades (Presidente, ministros, Fuerzas Armadas, bomberos, institutos científicos, etc. a través del COEN) y los ciudadanos. Lo cual fue **evaluado** y trajo como **resultado** un alza en la aprobación de la ciudadanía, tal como se puede apreciar en los **sondeos de opinión** de IPSOS y el diario El Comercio y un **cambio de percepción** de la **reputación** de las

autoridades mencionadas. Por ello, la importancia de estudiar la campaña “Una Sola Fuerza” y tratar de comprender los mecanismos de su éxito.

CONCLUSIONES

Respondiendo al objetivo general de mi investigación que consistía en explicar las características del plan estratégico de comunicación, como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017:

Puedo concluir que sí hubo un plan estratégico de comunicación como respuesta a la emergencia vivida a raíz del Fenómeno del Niño Costero del año 2017. Este estuvo a cargo de la oficina de dirección de comunicación social de la PCM (Presidencia del Consejo de Ministros) y también de la oficina de prensa del Ministerio de Defensa, quienes trabajaron de forma coordinada, con reuniones diarias, cuyos lineamientos de comunicaciones estuvieron marcados por la PCM bajo el liderazgo de Daniel Olivares y cuya parte operativa estuvo a cargo del COEN a través de la coordinación ejecutiva del Gral. Jorge Chávez.

Hubo una estrategia comunicacional que consistió en estos principales puntos:

- Darle visibilidad al trabajo del gobierno (Presidente y ministros) y el COEN (Fuerzas Armadas, institutos científicos) mediante cobertura mediática, redes sociales, etc. con mensajes claros sobre qué se estaba haciendo para enfrentar la emergencia. Parte de esta medida fue mostrar las instalaciones del COEN donde se reunió a todos para trabajar en la emergencia: Fuerzas

Armadas, ministerios, institutos científicos, Policía Nacional del Perú, Cuerpo General de Bomberos Voluntarios, etc. También mostrar al Presidente con sus ministros desde los lugares más afectados por la emergencia. Asignarle a cada ministro la responsabilidad de una región y que se les viera comprometidos, trabajando desde la zona de emergencia fue otro acierto.

- Dar información oficial, constante y veraz por parte de voceros oficiales que eligieron para este fin: Presidente Pedro Pablo Kuczynski (gobierno central), Gral. Chávez (COEN), Nelson Quispe (SENAMHI) y la creación del noticiero del COEN con una sola narradora de noticias, la periodista Valia Barak. Todo esto con el fin estratégico de tener un solo mensaje oficial a la ciudadanía para evitar la especulación y los rumores “mal intencionados” que habían empezado a surgir para atemorizar a la población.
- Que los mensajes fueran útiles para la ciudadanía. Estaba prohibida la propaganda política. En todos los mensajes, incluyendo los spots de televisión y radio, el ciudadano podía aprender qué hacer frente a una inundación, cómo y dónde ayudar con donaciones, etc. No se mencionaba las obras del gobierno, evitándose el “autobombo político”.
- Dar mensajes que tranquilizaran a la ciudadanía, utilizando todos los canales posibles de comunicación. Ejemplos varios: los mensajes de texto del Presidente que todo peruano con celular recibió al inicio de la emergencia, el cual tenía un mensaje tranquilizador donde llamaba a la calma y avisaba que ya estaban trabajando en la emergencia; los spots de TV con mensajes útiles y preventivos, las redes sociales como Fanpages en Facebook y sitios web del COEN, PCM, ministerios, etc. con información actualizada diariamente

donde se veían videos de rescate, *posts* sobre la ayuda a damnificados, etc. Todos mensajes positivos que despertaban sentimientos de solidaridad, otros que alertaban, pero no alarmaban a la ciudadanía para que tomaran medidas preventivas para desalojar zonas en peligro de inundación, o avisaban de puentes inhabilitados por los huaicos, etc.

- Crearon canales bidireccionales en los que los ciudadanos podían comunicarse permanentemente para pedir ayuda o para dar información útil, consejos, ayudar con donaciones. Ej.: Las páginas de Facebook del COEN, PCM, ministerios, donde los ciudadanos se comunicaban escribiendo comentarios; las líneas telefónicas abiertas las 24 horas de forma gratuita, al igual que, el uso del WhatsApp para tener un canal de comunicación directo y bidireccional con los ciudadanos, por ejemplo, en el caso del COEN lo atendían las 24 horas las encargadas de prensa y el mismo General Chávez; las cuentas de twitter, como en el caso del noticiero en el que los ciudadanos se comunicaban con Valia Barak para darle información importante o pedir ayuda.
- Unificar la campaña bajo un slogan potente: “Una Sola Fuerza” que fue usado como lema, slogan y hashtag: #Una Sola Fuerza. Frase que caló muy hondo en la ciudadanía que espera hacía mucho tiempo esta actitud de parte de sus autoridades, que todos dejaran de lado intereses personales, políticos, etc. para unirse ante un problema nacional y ayudar desinteresadamente al más necesitado. El sentimiento de solidaridad creció, el mensaje fue claro: Todos los peruanos formamos parte de una sola fuerza y nos unimos ante la adversidad. Este mensaje comunicacional despertó en la ciudadanía

sentimientos de pertenencia, todos nos sentíamos unidos y por ello, tanta gente, empresas, medios de comunicación masiva, personajes públicos, artistas se sumaron voluntariamente, gratuitamente a la campaña para ayudar. La percepción de las autoridades cambió. La actitud también, ahora tenían la aprobación de todos los peruanos. ¿Qué vieron los ciudadanos para que se diera ese cambio de percepción de imagen? Un trabajo articulado, profesional, transparente, ético de parte del COEN, el Gobierno, las Fuerzas Armadas, los institutos científicos, los ministerios, etc. Se sintieron en buenas manos, veían que lo hacían bien (en ese sentido la eficiencia en los rescates de las fuerzas armadas y el liderazgo del ministerio de defensa a cargo del Gral. Chávez y el ministro Nieto fueron claves en el éxito de la campaña) y que trabajaban en equipo por su bienestar.

Aspectos específicos

1. En cuanto a la **investigación**, no hubo tiempo para que realizaran una investigación previa a la planificación. Sin embargo, se valieron de la información que les brindaron los institutos científicos (SENAMHI, ENFE), información que fue entregada prácticamente cuando empezó la emergencia (finales de diciembre 2016, comienzos de enero 2017). Sin embargo, por ser este un fenómeno recurrente en el país, los institutos científicos tenían la experiencia y los equipos para alertar sobre la emergencia; por otro lado, el Gral. Jorge Chávez estaba preparado en gestión de riesgos y emergencias (estudió cursos en otros países) y el Ministerio de Defensa tenía las instalaciones listas para el funcionamiento del COEN, ya que dos años atrás hubo una alerta de otro posible desastre por el

Fenómeno del Niño “*Gotzila*”, razón por la cual ya había sido inaugurada la sede en el Ministerio de Defensa, según dijo Nelson Quispe vocero del SENAMHI; pero se había desactivado porque no tuvo la magnitud que en aquel momento se esperaba. Razón por la cual, cuando en enero del 2017, el Ministro de Defensa, Jorge Nieto, solicita al Presidente se active el COEN en el local del Ministerio de Defensa ante la alerta del Fenómeno del Niño Costero, el Presidente emite un decreto supremo por el cual se activó inmediatamente el COEN, quedando bajo el liderazgo del Gral. Chávez como coordinador ejecutivo y del Sr. Jorge Nieto como ministro del sector. Es decir, los comunicadores recibieron la información sobre la marcha, en enero del 2017 cuando ya tenían la emergencia encima y frente a ella, hicieron velozmente un plan de comunicación en paralelo al plan operativo que ya empezaba a funcionar. Las decisiones fueron tomadas rápidamente, en ello puedo destacar la labor de Daniel Olivares, asesor del Premier Fernando Zavala, quien estuvo a cargo de la campaña de comunicaciones y que supo intuir con su experiencia como comunicador el camino que debían seguir. También destaca la labor de Abel Aguilar, quien tenía a su cargo la oficina de comunicación social de la PCM y que puso al servicio de Olivares todo su equipo de 22 personas y también participó en la estrategia comunicacional. Del lado del COEN, estaba Ángel Castillo, creador del lema: Una Sola Fuerza, que si bien lo creó con otro fin, pensando en las tres fuerzas armadas, este se utilizó en la campaña nacional con gran acierto. Castillo era asesor de comunicación del Ministro Nieto y trabajaba en la oficina de prensa junto a Karina Quinde, jefa de prensa, quien también tuvo un rol importante al manejar todas las comunicaciones con los medios de comunicación mediante la emisión de boletines informativos diarios en doble horario y la comunicación directa con los ciudadanos a través de las líneas telefónicas WhatsApp y Facebook, junto

a su equipo de trabajo. Es decir, la falta de tiempo para la investigación, debido a que se trataba de una emergencia, fue subsanado y reemplazado por la intuición que da la experiencia, el *knowhow* de cada uno de estos profesionales y la empatía que demostraron, valor muy importante en todas las profesiones; pero en especial, en los comunicadores, tal como refirió Abel Aguilar en su entrevista. Es muy importante que el comunicador tenga esa empatía con el entorno para tomar decisiones rápidas y acertadas.

2. En cuanto a la **planificación**, sí existió, como ya lo expliqué en el objetivo general. Los lineamientos de la campaña comunicacional estuvieron a cargo del equipo de comunicaciones de la PCM. La ejecución de la campaña, sobretodo en el rubro informativo, estuvo en buena medida a cargo del equipo de periodistas del COEN. Se trabajó de forma coordinada y con un sentido ético impecable, donde se tuvo siempre clara la misión de ambos equipos: ayudar a la ciudadanía. Cabe destacar, que una campaña de comunicación solo existe y puede tener éxito si acompaña a un plan operativo exitoso. En este caso, hubo una planificación de gestión de riesgos y emergencias muy bien elaborado y ejecutado por el Ministerio de Defensa, en especial por la labor de las tres fuerzas armadas, a cargo del Gral. Jorge Chávez que trabajaron juntas bajo su liderazgo en el COEN. A esto se sumó la labor coordinada de los institutos científicos y de parte de gobierno, la labor de todo el gabinete de ministros. Fue un trabajo en conjunto bien articulado, con líderes que sabían cómo dirigir cada una de las especialidades que se unieron para una experiencia única en el país. Todos vimos los resultados y esa fue la base para la campaña comunicacional que también fue exitosa. “Hacerlo bien, saberlo

comunicar bien”, esta es la frase que me parece resume lo que ocurrió en el caso COEN y la campaña “Una Sola Fuerza”.

3. En cuanto a la **comunicación**, pude observar que utilizaron todos los canales tradicionales y en las nuevas tecnologías existentes en el 2017, lo cual también fue pensado como parte de la estrategia, tal como me comentó Daniel Olivares en su entrevista. Así, he podido comprobar que aparecieron en todos los medios masivos locales porque les dieron cobertura por la magnitud de la noticia; pero también porque mediante convenios, ayuda voluntaria o solicitada y compra de pauta comercial en el caso de spots, usaron todos los canales de televisión, en especial, el canal estatal porque llegaba a todos los rincones del Perú, todas las estaciones de radio, todos los periódicos. En señal digital usaron: los sitios web de todas las entidades involucradas: COEN, PCM, ministerios, institutos científicos como SENAMHI, etc. Las páginas de Facebook de las entidades mencionadas, líneas telefónicas con sus respectivos WhatsApp de cada institución, cuentas de twitter, mensajes de texto (SMS), YouTube. A esta campaña se sumaron voluntariamente empresas que realizaron su propia campaña, pero todos bajo el lema-slogan-hashtag: “Una Sola Fuerza”. Así, podemos apreciar hoy en día, todavía algunos videos de las campañas de supermercados, telefonía, bancos y hasta un videoclip que hicieron artistas y figuras mediáticas de forma gratuita como colaboración con la campaña con el fin de dar un mensaje solidario y positivo a la ciudadanía.

Hay que aclarar que no existía un presupuesto para este fin, y que la campaña de comunicaciones en el PCM costó 8 millones de soles, según declaraciones de Abel Aguilar, cifra bastante austera para una campaña a nivel nacional con

presencia en tantos medios de comunicación masiva. Sin embargo, esto fue posible porque se generó un efecto de “bola de nieve”. Cuando la ciudadanía se sintió identificada con el objetivo de la campaña y aprobó el trabajo de las autoridades, se generó una corriente de opinión pública favorable. Entonces, todos querían colaborar voluntariamente y lo hicieron ad honorem. Así participaron las compañías de telefonía con líneas gratuitas, cadenas de supermercados instalaron centros de acopio para donaciones, los canales de tv, radio y prensa escrita hablaban permanentemente del tema, sus líderes mediáticos daban consejos, ‘tips’ de prevención, video reportajes del rescate de los comandos especiales de las fuerzas armadas aparecían constantemente y se viralizaron en las redes sociales, las compañías más importantes crearon campañas publicitarias donde invitaban a la solidaridad y mostraban que ellos también eran parte de “Una Sola Fuerza”, etc. Es decir, el efecto fue multiplicador porque todos estaban motivados y se “humanizaron”, hubo una conexión emocional, se sentían bien (dentro de la desgracia) como seres humanos solidarios, orgullosos de ser parte de la comunidad de buenos ciudadanos peruanos; querían brindar su ayuda desinteresada, consideraban que estaban en buenas manos con respecto a sus autoridades y así lo comentaban, sentían que esas autoridades (Gobierno, COEN, Fuerzas Armadas, etc.) sabían lo que hacían y estaban trabajando en beneficio de ellos, los ciudadanos y por eso, los respaldaron con sus acciones.

4. En cuanto a la **evaluación** del plan estratégico de comunicación, existe una encuesta de IPSOS que publicó el diario “El Comercio” al término del Fenómeno del Niño Costero 2017 y que muestra claramente la rentabilidad política de las acciones realizadas. La aprobación a Pedro Pablo Kuczynski era del 43% (en las

entrevistas a Abel Aguilar y Daniel Olivares me manifestaron que subió 11 puntos) y en el caso de las Fuerzas Armadas, la aprobación fue del 91% de la población. Al respecto, Ángel Castillo comentó en su entrevista que esta fue la campaña más exitosa de todos los tiempos porque es fácil unir a todos los peruanos ante una alegría como un partido de fútbol o una fiesta nacional; pero lo difícil es unirlos frente a una desgracia, una emergencia y eso se consiguió en esta campaña. Digo que hay una rentabilidad política y social en hacer las cosas bien: con planificación, estrategia, tácticas. Pero sobretodo con ética, como fue este el caso: Trabajaron en equipo varios organismos con un fin común: servir al ciudadano peruano, en especial al que estaba siendo afectado directamente por el Fenómeno del Niño Costero, dejando de lado intereses personales. Ese fue el secreto del éxito de esta campaña, tanto a nivel comunicacional como a nivel operativo, en cuanto a gestión de la emergencia. La gente lo percibió, sintió que esta vez era de verdad, sus autoridades estaban respondiendo como siempre lo esperaron y ellos respondieron a su vez, respaldándolos. Un valor había resurgido: “La confianza” y esa fue la clave que no debemos olvidar.

Mi conclusión final en este estudio de caso, es que la planificación estratégica de comunicación sí sirvió como herramienta de relaciones públicas gubernamentales porque dio visibilidad al trabajo que estaba realizando el gobierno (y con él, el COEN, las Fuerzas Armadas, institutos científicos, ministerios, bomberos) para gestionar adecuadamente la crisis. Tal como señala Pérez y Solórzano, las relaciones públicas gubernamentales sirven de nexo entre los sectores gubernamentales, las organizaciones empresariales y la sociedad civil en general. Otra función de las relaciones públicas gubernamentales y que se cumplió,

es el de interesar a la comunidad en los asuntos del Estado y lograr su comprensión, aceptación y cooperación. En este caso, se logró una gran aprobación de la gestión realizada por el gobierno y se motivó al ciudadano (público clave en esta campaña) a participar, con lo cual, al volverse parte activa, dejó su lugar de juez que normalmente tiene frente a las autoridades y pasó a ser parte de la comunidad de peruanos solidarios, se logró que quiera voluntariamente ser parte de “Una Sola Fuerza”.

Se ejecutó un plan con un objetivo claro, el cual tuvo algunas estrategias y varias acciones tácticas. Todo esto en un modelo bidireccional simétrico de comunicación, donde mediante el uso de plataformas tradicionales y digitales se consiguió el feedback del ciudadano que trajo a su vez, una respuesta inmediata de las autoridades, generándose una verdadera comunicación permanente durante la emergencia. Esto tuvo un efecto de proximidad, una conexión emocional entre gobierno-empresa-sociedad civil que fue otra clave del éxito de la campaña.

Incluso, se han medido los resultados que, al tratarse de relaciones públicas gubernamentales, han sido de beneficio político como se aprecia en la encuesta de IPSOS realizada al término del Fenómeno del Niño Costero.

Finalmente, a pesar que los departamentos a cargo tenían otros títulos: dirección de comunicación social en el PCM y oficina de prensa en el COEN, ambos en la práctica, cumplieron con las responsabilidades y acciones que los teóricos, como Grunig, Willcox, Matilla, Xifra y otros, consideran funciones de los profesionales de las Relaciones Públicas modernas, entendidos como asesores de la alta dirección en asuntos estratégicos de comunicación, reputación e imagen institucional.

RECOMENDACIONES

Para futuras investigaciones

He investigado desde que inicié la parte académica de esta maestría, hace dos años, el caso COEN y la campaña “Una Sola Fuerza”. Utilicé inicialmente técnicas cuantitativas de investigación y luego, para este trabajo de tesis, técnicas cualitativas con el fin de comprender con la primera técnica (cuantitativa) qué percibió el ciudadano de la campaña y con la segunda (cualitativa), el proceso de planificación estratégica y ejecución de la campaña por parte de los profesionales involucrados, siempre desde el punto de vista de las relaciones públicas. Ahora, pienso que, para complementar esta investigación, me gustaría abordarla desde el análisis de gestión de crisis que creo es un enfoque que merece ser ampliado para este caso.

Para el Colegio de Relacionistas Públicos y universidades con carrera de relaciones públicas

El término “relaciones públicas” no es empleado en los organismos públicos para las áreas correspondientes. Las cuales existen, cumplen más o menos las mismas funciones, pero se conocen como “oficina de comunicación social”, “oficina de imagen institucional” y en algunos casos “oficina de prensa”. Incluso, los asesores de autoridades políticas cumplen las veces de relacionista públicos, si entendemos las relaciones públicas como asesoría estratégica a la alta dirección; pero no se asumen como relacionistas públicos, sino como asesores de comunicaciones. Por ello, considero que el Colegio de Relacionistas Públicos y las universidades que

enseñan esta carrera, deberían hacer alguna gestión para que se oficialice el término y se unifique porque cumplen con todos los requisitos para ser considerados como oficinas de Relaciones Públicas; pero no los llaman así en la práctica.

Para los relacionistas públicos y comunicadores

Que tomen en cuenta el uso de las nuevas tecnologías (NTICS) y medios digitales en sus planes de comunicación, es decir, deben prepararse en el manejo estratégico de las redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp y mensajes de texto y considerarlos como herramientas útiles de comunicación.

Tomen en cuenta el uso del Smartphone, ya que en esta campaña se demuestra que su uso fue muy efectivo para comunicaciones masivas, pero que a la vez se sienten como “íntimas”, “personales” como fueron los mensajes del Presidente a la ciudadanía al inicio de la campaña, los cuales despertaron simpatía y comentarios de los ciudadanos que los recibieron en sus celulares.

El uso acertado de las redes sociales y los SMS permitieron una conexión emocional entre el Estado, los organismos que trabajaban en el COEN, institutos científicos y Fuerzas Armadas, las cuales que normalmente son instituciones bastante distantes por ser muy protocolares, se logró una conexión emocional entre estas instituciones y el ciudadano, que era el público objetivo clave en esta campaña, al ser una campaña a nivel nacional y fue parte de la estrategia que funcionó como herramienta de relaciones públicas gubernamentales.

De otro lado, destacar que el comportamiento ético en relaciones públicas y comunicaciones no solo es correcto, sino que es rentable y se puede comprobar en

los sondeos de opinión pública realizados por IPSOS y el diario El Comercio al término del Fenómeno del Niño Costero y la campaña “Una Sola Fuerza”. Las Fuerzas Armadas llegaron al 91% de aprobación por parte de la ciudadanía y el Presidente Pedro Pablo Kuczynski llegó al 43% con lo cual subió 11 puntos. Esto ocurrió en buena medida porque se recuperó la confianza de los ciudadanos hacia sus autoridades con un comportamiento ético de parte de todos los que intervinieron en esta emergencia nacional. Pusieron por encima de intereses partidarios, personales etc. el trabajo en equipo, profesional y transparente para el bien común, en especial para ayudar a los damnificados y todas las personas que estaban siendo afectadas por el Fenómeno del Niño Costero.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias bibliográficas

- Álvarez, T. y Caballero, M. (1997). *Vendedores de Imagen. Los retos de los Nuevos Gabinetes de Comunicación*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Aristóteles. (2005). *Ética Nicomáquea*. Bogotá: Gráficas Modernas.
- Barquero, J., Pérez, R. y Barquero, M. (2010). *Dirección Estratégica de Relaciones Públicas*. Barcelona: Profit Editorial, S.L.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Castillo, A. (2009). *Relaciones Públicas, Teoría e Historia*. Barcelona: Editorial UOC.
- Chaves, N. (3ª Edición, 2008). *La Imagen Corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S.L.
- Dozier, D., Grunig, J. y Grunig, L. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communications Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- International Public Relations Association & Universidad de San Martín de Porres (2011). *IPRA - XIX Congreso Mundial de Relaciones Públicas*. Lima: Fondo Editorial Universidad San Martín de Porres.
- Fernández, M. y Del Valle, J. (2016). *Cómo Iniciarse en la Investigación Académica*. Lima: Fondo Editorial Universidad Católica del Perú.

- Ferrari, M. y Franca, F. (2012). *Gestión de Relaciones Públicas para el Éxito de las Organizaciones*. Lima: Fondo Editorial Universidad San Martín de Porres.
- Fita, J. (1999). *Comunicación en Programas de Crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ferry, L (2010). *La Revolution de L'amour*. Paris: Plon.
- Gomá, J. (2009): *Ejemplaridad Pública*. Madrid: Santillana.
- Grunig, J. y Hunt, T. (1984). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación (6ta edición)*. México: Editorial McGraw Hill.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (2ª Reimpresión 1993). *Psicología Social de las Organizaciones*. México DF: Editorial Trillas, S.A.
- Leuridan, J. (2016). *El Sentido de las Dimensiones Éticas de la Vida*. Lima: Fondo Editorial USMP.
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Salla, J. y Ortega, J. (2008). *Plan Estratégico de Relaciones Públicas*. Barcelona: JMB Librería Bosch, S.L.
- Scheinson, D. (2009). *Comunicación Estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional – 1ª ed.* – Buenos Aires: Editorial Granica.

Solórzano, E., Pérez, R. (1999). *Relaciones Públicas Superiores. Una Nueva Pedagogía*. Lima: Ediciones Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad San Martín de Porres.

Solórzano, E., Pirotte A. (2006). *Diccionario de Uso Para Relaciones Públicas*. Lima: Fondo Editorial Universidad San Martín de Porres.

Villafañe, J. (2004). *La Buena Empresa*. Madrid: Pearson.

Wilcox, D., Cameron, G., Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas* (8ª edición). Madrid: Pearson Educación, S.A.

Xifra, J. (2005). *Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Paidós, Espasa Libros, S.L.U.

Young, K. y otros (1991). *La Opinión Pública y la Propaganda* (3ª edición). México: Paidós.

Referencias hemerográficas

Alcívar, G. (2011). *Las Relaciones Públicas y el Potencial de las Redes Sociales en la Proyección de la Responsabilidad Social*. Revista Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas N°6, 9-15.

Miyashiro, H. (2017). *Planificación Estratégica de Relaciones Públicas y la Reputación Corporativa en el Corporate Empresarial Peruano*. Revista Científica Cultura, N° 31, 87-113.

Pallares, J. (2011). *Reputación Corporativa, Más que Información Oficial*. Revista Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas N°6, 61-68.

Referencias online

Álvarez, F. (2008). *La Ética y los Medios de Comunicación*. Alteridad, Revista de Educación. Tomo 3, N°1 (enero – junio 2008). Recuperada de <http://dx.doi.org/10.17163/alt.v3n1.2008.01>

Mayo, M., Lavín, E. y Gallardo-Camacho, J. (2016, 21 de diciembre). *La cobertura informativa del terremoto de Lorca en España: la responsabilidad social del periodista*. Ámbitos, Revista Internacional de Comunicación. N° 35, edición de invierno, 2016. Recuperada de <http://institucional.us.es/ambitos/>

Referencias de trabajos de tesis

Califano, B. (2015). La hechura de las políticas de medios: un análisis del trasfondo político que condujo a la privatización de los canales de televisión capitalinos en 1989-1990, para optar al grado de Doctorado en Ciencias Sociales en la Universidad de Buenos Aires (UBA), Buenos Aires, Argentina.

Garay, J. (2014). Relación entre la publicación institucional electrónica como herramienta de relaciones públicas y la imagen institucional del Ministerio de Cultura a través de la publicación electrónica La Gaceta Cultural, Distrito de San Borja, Año 2014. Tesis de Maestría en Relaciones Públicas. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Sección de Postgrado. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

Manrique, M. (2019). Aplicación de estrategias de relaciones públicas desde el estado: el caso oficina de comunicaciones del congreso de la república, periodo anual de sesiones 27 julio 2017 - 26 julio 2018. Tesis de Maestría en Relaciones Públicas. Sección de Postgrado. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Muguerza, M. (2018). Relación entre la comunicación estratégica, como herramienta de las relaciones públicas y la imagen institucional del Congreso de la República del Perú, año 2017. Tesis de Maestría en Relaciones Públicas. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Sección de Postgrado. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

Noguero, A. (1990). Concepto, desarrollo y función social de las Relaciones Públicas: Perspectiva histórica, teórica y jurídica. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.

Villavicencio, E. (2016). Propuesta de Implementación de Medidas de Comunicación Externa de la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú durante el 2014, para obtener el grado de Magister en Políticas Públicas desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú de la ciudad de Lima, Perú.

ANEXOS

ANEXO 1 Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	MARCO TEÓRICO	VARIABLES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	ANTECEDENTES INTERNACIONALES	V. INDEPENDIENTE	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA
¿Cuáles son las características del plan estratégico de comunicación como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017?	Explicar las características del plan estratégico de comunicación, como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017.	<p>Califano, B. (2015) “La hechura de las políticas de medios: un análisis del trasfondo político que condujo a la privatización de los canales de televisión capitalinos en 1989-1990”, Buenos Aires, Argentina.</p> <p>Mayo, Lavín, y Gallardo-Camacho (2016, 21 de diciembre). Artículo: La cobertura informativa del terremoto de Lorca en España: la responsabilidad social del periodista. Ámbitos, Revista Internacional de Comunicación. N° 35, edición de invierno, 2016. Recuperada de http://institucional.us.es/ambitos/</p>	<p>Plan estratégico de comunicación como herramienta de relaciones públicas.</p> <p>DIMENSIÓN 1</p> <p>Investigación</p> <p>INDICADORES</p> <p>Información</p> <p>Análisis</p> <p>Diagnóstico</p> <p>DIMENSIÓN 2</p> <p>Planificación</p> <p>INDICADORES</p>	<p>Enfoque: cualitativo.</p> <p>Tipo: Aplicada.</p> <p>Alcance: Descriptivo. Explicativo.</p> <p>Diseño: Estudio de caso.</p> <p>Método: Inductivo, analítico y hermenéutico.</p> <p>POBLACIÓN</p> <p>Todos los expertos, tanto autoridades, como comunicadores y relacionistas públicos (asesores) de gobierno, que trabajaron para la Presidencia del Consejo de Ministros, el Centro de Operaciones de Emergencia Nacional</p>
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ANTECEDENTES NACIONALES		

<p>1. ¿Cómo se realizó el proceso de investigación del plan estratégico de comunicación, como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017?</p> <p>2. ¿Cómo fue la planificación del plan estratégico de comunicación, como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017?</p> <p>3. ¿Cómo se llevó a cabo la difusión del plan estratégico de comunicación, como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una</p>	<p>1. Describir el proceso de investigación del plan estratégico de comunicación como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017.</p> <p>2. Analizar la planificación del plan estratégico de comunicación, como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017.</p> <p>3. Examinar el método de difusión del plan estratégico de comunicación, como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una</p>	<p>Muguerza, M. (2018) “Relación entre la comunicación estratégica, como herramienta de las relaciones públicas y la imagen institucional del Congreso de la República del Perú, año 2017”. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.</p> <p>Garay, J. (2014) “Relación entre la publicación institucional electrónica como herramienta de relaciones públicas y la imagen institucional del Ministerio de Cultura a través de la publicación electrónica La Gaceta Cultural, Distrito de San Borja, Año 2014”. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.</p> <p>Villavicencio, E. (2016) “Propuesta de Implementación de Medidas de Comunicación Externa de la Dirección de Comunicación e Imagen de la Policía Nacional del Perú durante el 2014” Lima, Perú.</p>	<p>Objetivos</p> <p>Estrategias</p> <p>Tácticas</p> <p>DIMENSIÓN 3</p> <p>Comunicación</p> <p>INDICADORES</p> <p>Calendario</p> <p>Canales</p> <p>Presupuesto</p> <p>DIMENSIÓN 4</p> <p>Evaluación</p> <p>INDICADORES</p> <p>Impacto</p> <p>Instintiva</p> <p>Difusión</p>	<p>(COEN) y/o el Ministerio de Defensa y que, estuvieron vinculados a la campaña “Una Sola Fuerza”, durante el Fenómeno del Niño Costero, año 2017.</p> <p>MUESTRA</p> <p>La muestra está formada por 8 participantes voluntarios que cumplan con los siguientes criterios de inclusión y exclusión, que consideramos importantes para la comprensión del tema a investigar.</p> <p>CRITERIO DE INCLUSIÓN</p> <p>Que sean comunicadores que trabajaron en la campaña “Una Sola Fuerza” durante el Fenómeno del Niño Costero, año 2017.</p> <p>Que hayan sido colaboradores de la Presidencia del Consejo de Ministros durante el Fenómeno del Niño Costero, año 2017.</p> <p>Que hayan sido colaboradores del Centro</p>
---	---	---	--	--

<p>Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017?</p> <p>4. ¿Cómo se llevó a cabo la evaluación del plan estratégico de comunicación, como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017?</p>	<p>Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017.</p> <p>4. Comprender la evaluación del plan estratégico de comunicación, como herramienta de relaciones públicas en el gobierno, caso: Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) y la campaña “Una Sola Fuerza”, Lima Metropolitana, 2017.</p>			<p>de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) durante el Fenómeno del Niño Costero, año 2017.</p> <p>Que hayan sido colaboradores del Ministerio de Defensa durante el Fenómeno del Niño Costero, año 2017.</p> <p>Sexo: Femenino/Masculino.</p> <p>Edad: Adultos.</p> <p>Estrato socio-cultural: Clase media profesional.</p> <p>Grado de Estudio: Superior. Profesionales o técnicos.</p> <p>Localidad: Lima Metropolitana.</p> <p>CRITERIO DE EXCLUSIÓN</p> <p>Que no hayan estado presentes en Lima Metropolitana durante el Fenómeno del Niño Costero 2017.</p>
--	---	--	--	---

				<p>Que no sean ni autoridades, ni colaboradores de la campaña "Una Sola Fuerza", durante el Fenómeno del Niño Costero 2017.</p> <p>Que no sean ni profesionales, ni técnicos.</p> <p>Que sean menores de edad.</p>
--	--	--	--	--

ANEXO 2 Validación de instrumentos

Validación de Instrumentos por Cinco Expertos:

1. Harumi Miyashiro Goyzueta.

VALORACIÓN GENERAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0%-20%	Bajo 21%-40%	Regular 41%-60%	Bueno 61%-80%	Excelente 81%-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					100
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					100
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					100
4. PRECISIÓN	Define adecuadamente los parámetros de medición.					100
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					100
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					100
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					100
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					100
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					100
PROMEDIO DE VALORACIÓN :						100

.....
Firma del evaluador

Lima, 9 de octubre de 2019.

PLANTILLA DE VALIDACIÓN

Nombre del instrumento: Entrevista semiestructurada.
Título de la investigación: El Plan Estratégico de Comunicación como Herramienta de Relaciones Públicas en el Gobierno: Caso Centro Operacional de Emergencia Nacional (COEN) y la Campaña "Una Sola Fuerza", Lima Metropolitana - 2017.
Dirigido a: Expertos en la campaña "Una Sola Fuerza".
Apellidos y nombres del evaluador: Miyashiro Goyzueta, Harumi
Grado académico del evaluador: Maestro en Relaciones Públicas
Especialidad del evaluador: Comunicación Estratégica y RPP
Autor del instrumento: Gloria Estela Quiñones Ochoa.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Excelente 100% - 81%	Bueno 80% - 61%	Regular 60% - 41%	Bajo 40% - 21%	Deficiente 20% - 00%
100				

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

.....
Firma del evaluador

DNI: 4456789

Lima, 9 de octubre de 2019.

2. Karina Reyes Bernuy.

VALORACIÓN GENERAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0%-20%	Bajo 21%-40%	Regular 41%-60%	Bueno 61%-80%	Excelente 81%-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4. PRECISIÓN	Define adecuadamente los parámetros de medición.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				X	
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				X	
PROMEDIO DE VALORACIÓN :						86%



Firma del evaluador

Lima, 10 de octubre de 2019.


PLANTILLA DE VALIDACIÓN

Nombre del instrumento: Entrevista semiestructurada.
Título de la investigación: El Plan Estratégico de Comunicación como Herramienta de Relaciones Públicas en el Gobierno: Caso Centro Operacional de Emergencia Nacional (COEN) y la Campaña "Una Sola Fuerza", Lima Metropolitana - 2017.
Dirigido a: Expertos en la campaña "Una Sola Fuerza".
Apellidos y nombres del evaluador: Reyes Bernuy, Karina Patzi
Grado académico del evaluador: Maestra en Periodismo y Comunicación Multimedia
Especialidad del evaluador: Maestra
Autor del instrumento: Gloria Estela Quiñones Ochoa.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Excelente 100% - 81%	Bueno 80% - 61%	Regular 60% - 41%	Bajo 40% - 21%	Deficiente 20% - 00%
✓				

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado (X)
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ()



Firma del evaluador

DNI: 09287659

Lima, 10 de octubre de 2019.

3. Jorge Garay Baldeón.

VALORACIÓN GENERAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0%-20%	Bajo 21%-40%	Regular 41%-60%	Bueno 61%-80%	Excelente 81%-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				✓	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
4. PRECISIÓN	Define adecuadamente los parámetros de medición.				✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				✓	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos				✓	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				✓	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				✓	
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				✓	
PROMEDIO DE VALORACIÓN :					Bueno	

.....

 Firma del evaluador

Lima, 10 de octubre de 2019.


PLANTILLA DE VALIDACIÓN

Nombre del instrumento: Entrevista semiestructurada.
Título de la investigación: El Plan Estratégico de Comunicación como Herramienta de Relaciones Públicas en el Gobierno: Caso Centro Operacional de Emergencia Nacional (COEN) y la Campaña "Una Sola Fuerza", Lima Metropolitana - 2017.
Dirigido a: Expertos en la campaña "Una Sola Fuerza".
Apellidos y nombres del evaluador: GARY BALDEÓN I. JORGE WU
Grado académico del evaluador: MAESTRO EN RELACIONES PÚBLICAS
Especialidad del evaluador: CIENCIA DE LA COMUNICACIÓN
Autor del instrumento: Gloria Estela Quiñones Ochoa.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Excelente 100% - 81%	Bueno 80% - 61%	Regular 60% - 41%	Bajo 40% - 21%	Deficiente 20% - 00%
	✓			

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado (✓)
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ()

.....

 Firma del evaluador
 DNI: 06177044
 Lima, 10 de octubre de 2019.

4. Patricia del Carmen Bobadilla Terón.

VALORACIÓN GENERAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0%-20%	Bajo 21%-40%	Regular 41%-60%	Bueno 61%-80%	Excelente 81%-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
4. PRECISIÓN	Define adecuadamente los parámetros de medición.				✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				✓	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					✓
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					✓
PROMEDIO DE VALORACIÓN :						94.1.


Firma del evaluador

Lima, 21 de octubre de 2019.

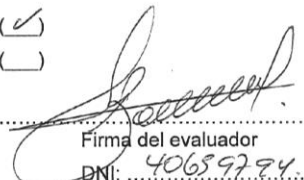
PLANTILLA DE VALIDACIÓN

Nombre del instrumento: Entrevista semiestructurada.
Título de la investigación: El Plan Estratégico de Comunicación como Herramienta de Relaciones Públicas en el Gobierno: Caso Centro Operacional de Emergencia Nacional (COEN) y la Campaña "Una Sola Fuerza", Lima Metropolitana - 2017.
Dirigido a: Expertos en la campaña "Una Sola Fuerza".
Apellidos y nombres del evaluador: Bobadilla Terón Patricia del Carmen
Grado académico del evaluador: Magister
Especialidad del evaluador: Relaciones Públicas
Autor del instrumento: Gloria Estela Quiñones Ochoa.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Excelente 100% - 81%	Bueno 80% - 61%	Regular 60% - 41%	Bajo 40% - 21%	Deficiente 20% - 00%
✓				

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado (✓)
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ()


Firma del evaluador
DNI: 40639794
Lima, 21 de octubre de 2019.

5. Mercedes Milagros Sarapura Sarapura.


PLANTILLA DE VALIDACIÓN

Nombre del instrumento: Entrevista semiestructurada.
Título de la investigación: El Plan Estratégico de Comunicación como Herramienta de Relaciones Públicas en el Gobierno: Caso Centro Operacional de Emergencia Nacional (COEN) y la Campaña "Una Sola Fuerza", Lima Metropolitana - 2017.
Dirigido a: Expertos en la campaña "Una Sola Fuerza".
Apellidos y nombres del evaluador: Sarapura Sarapura Mercedes Milagro
Grado académico del evaluador: Maestría
Especialidad del evaluador: C.C. CC.
Autor del instrumento: Gloria Estela Quiñones Ochoa.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Excelente 100% - 81%	Bueno 80% - 61%	Regular 60% - 41%	Bajo 40% - 21%	Deficiente 20% - 00%
✓				

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado (✓)
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ()



 Firma del evaluador
 DNI: 07524990
 Lima, 4 de octubre de 2019.

VALORACIÓN GENERAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0%-20%	Bajo 21%-40%	Regular 41%-60%	Bueno 61%-80%	Excelente 81%-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
4. PRECISIÓN	Define adecuadamente los parámetros de medición.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					✓
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					✓
PROMEDIO DE VALORACIÓN :						98%



 Firma del evaluador

Lima, 4 de octubre de 2019.

CUESTIONARIO PARA LAS ENTREVISTAS

El siguiente cuestionario de preguntas tiene un fin netamente académico. Servirá para comprender la planificación estratégica de la campaña “Una Sola Fuerza”. Desde ya le agradezco su participación, la cual será de gran ayuda para esta investigación.

DIMENSIÓN: INVESTIGACIÓN.

13. INDICADOR: INFORMACIÓN.

- ¿Cómo se recabó la información sobre el problema: Fenómeno del Niño Costero?

14. INDICADOR: ANÁLISIS.

- Una vez obtenida la información, ¿Cuáles fueron los mecanismos de análisis del entorno? ¿Cómo se evaluó la situación? ¿Se usó el FOAD?

15. INDICADOR: DIAGNÓSTICO.

- ¿Cuál fue el diagnóstico al que llegaron en esta fase de investigación?

DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN.

16. INDICADOR: OBJETIVOS.

- ¿Cuáles fueron los principales objetivos de la campaña “Una Sola Fuerza”?

17. INDICADOR: ESTRATEGIAS.

- ¿Cuáles fueron las estrategias propuestas para su ejecución?

18. INDICADOR: TÁCTICAS.

- ¿Qué tácticas se emplearon?

DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN.

19. INDICADOR: CALENDARIO O PROGRAMA DE ACTUACIÓN.

- ¿Cómo programaron las actividades? ¿Cómo se repartieron las funciones?

20. INDICADOR: CANALES O MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

- ¿Qué medios emplearon para difundir la información a los públicos?

21.INDICADOR: PRESUPUESTO.

- ¿Contaban con un presupuesto para este problema? ¿De cuánto fue el presupuesto asignado para la campaña de comunicaciones “Una Sola Fuerza”?

DIMENSIÓN: EVALUACIÓN.

22.INDICADOR: IMPACTO.

- ¿Tuvieron algún tipo de evaluación para medir el impacto de sus mensajes en los ciudadanos?

23.INDICADOR: INSTINTIVA.

- Independientemente del impacto en medios, ¿qué percibiste tú con respecto a la respuesta de los ciudadanos y de la prensa?

24.INDICADOR: DIFUSIÓN.

- ¿Qué tanta presencia tuvieron en los medios de comunicación masivos? ¿Y en las redes sociales?

Muchas gracias.

Gloria Quiñones.

ANEXO 3 Entrevista Abel Aguilar

(ver archivo en CD adjunto)

ANEXO 4 Entrevista Daniel Olivares

(ver archivo en CD adjunto)

ANEXO 5 Entrevista Valeria Tello

(ver archivo en CD adjunto)

ANEXO 6 Entrevista Gral. Jorge Chávez

(ver archivo en CD adjunto)

ANEXO 7 Entrevista Ángel Castillo

(ver archivo en CD adjunto)

ANEXO 8 Entrevista Karina Quinde (2017)

(ver archivo en CD adjunto)

ANEXO 9 Entrevista Valia Barak

(ver archivo en CD adjunto)

ANEXO 10 Entrevista Eduardo Chávez

(ver archivo en CD adjunto)

ANEXO 11 Entrevista Eduardo Chávez (2017)

(ver archivo en CD adjunto)

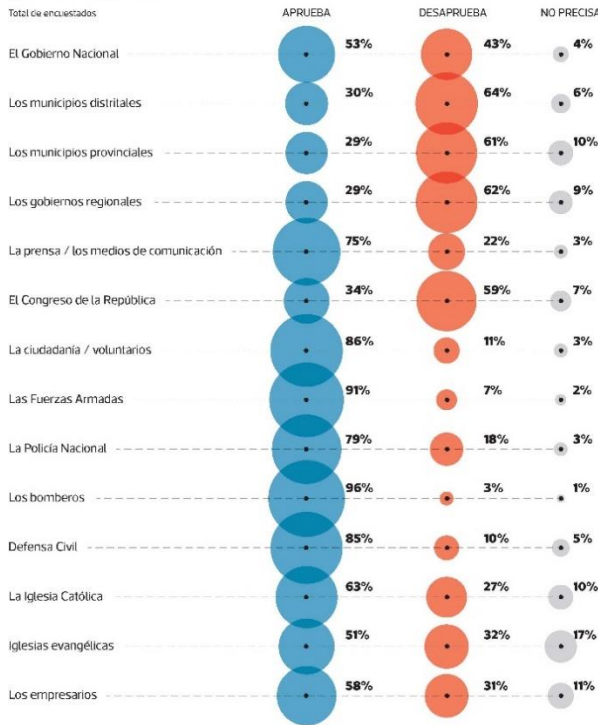
ANEXO 12 Entrevista Nelson Quispe

(ver archivo en CD adjunto)

ANEXO 13 IPSOS: Sondeo de opinión

Desempeño frente a desastres

En relación a los desastres naturales, ¿aprueba o desaprueba el rol que viene cumpliendo...?

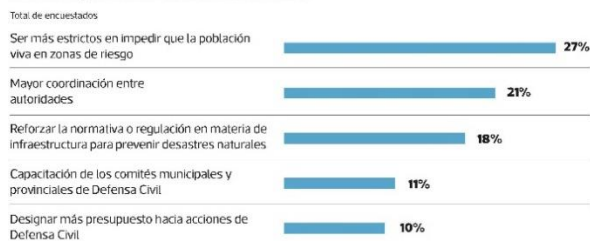


Sobre prevención

¿Quién es el principal responsable de la falta de previsión frente a los huacos que están afectando el Perú?



¿Cuál considera usted que sería la medida principal que debería aplicarse en materia de prevención de desastres naturales?



¿Cuáles de las siguientes organizaciones o colectividades considera que tuvieron un desempeño más destacado en la emergencia causada por los desastres naturales?



¿Quién o quiénes de las siguientes autoridades considera usted que tuvieron el mejor desempeño en la atención a los desastres naturales?



Sobre reconstrucción

¿Quién cree que debería liderar el proceso de reconstrucción de las zonas afectadas?



¿En qué cree usted que se debería priorizar el presupuesto de la reconstrucción?





CONTENIDO	
ANÁLISIS	
La reconstrucción de PPK	1
ESTUDIO DE OPINIÓN	
ENCUESTA NACIONAL URBANO RURAL	
Evaluación del Presidente de la República	2
Evaluación de la gestión política	2
Evaluación del desempeño político	3
ENCUESTA NACIONAL URBANA	
Principales problemas	3
Desastres naturales	4
Proyecto de ley sobre control de medios	6
Denuncia de Alejandra Aramayo	6
Caso Féliz Moreno	7
Caso Néla Moreno	7
Reelección de alcaldes y gobernadores	7
ENCUESTA LIMA	
Aprobación del Alcalde de Lima	8
Aprobación de la Municipalidad de Lima	8
Richard Ríos, alcalde de Chilca	8
FICHA TÉCNICA	
ENCUESTA NACIONAL URBANO RURAL	
Estudio de opinión realizado por Ipsos Opinión y Mercado S.A., en colaboración para El Comercio y los suscriptores de Opinión Data, el 15 de abril de 2017 a 1,287 personas mayores de 18 años residentes de 28 departamentos más la provincia Constitucional del Callao, 42 provincias y 42 localidades del país.	
El método de muestreo fue polietápico. Los estratos se definen por el uso de la variable región geográfica y ámbito. En cada estrato se seleccionó una muestra de localidades y dentro de ellas, zonas con alto alejamiento de manzanas. Se realizó un muestreo sistemático de viviendas en cada manzana y se aplicaron cuotas de sexo y edad para la selección de personas.	
El tamaño de muestra y el diseño muestral aplicado permiten realizar estimaciones con un margen de error máximo de ± 2.7 puntos porcentuales, asumiendo un nivel de confianza del 95%.	
ENCUESTA LIMA	
Estudio realizado a 428 personas mayores de 18 años el 15 de abril en 33 distritos seleccionados, incluyendo el Callao. El tamaño de la muestra y el diseño muestral aplicado permiten realizar estimaciones con un margen de error máximo de ± 4.75 puntos porcentuales asumiendo un nivel de confianza del 95%.	
Ver ficha completa en www.ipsos.pe	

Dirección:
Alfredo Torres Guzmán

Coordinador:
Guillermo Lutz guillermo.lutz@ipsos.com

Colaboradores:
Alonso Caldeirón, Carina Rivoli, Alejandro Campos, Ricardo Sánchez, Celia Zavala, Soledad Montoya, Zulma Sierra

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL SIN AUTORIZACIÓN DEL DIRECTOR.
IPSOS OPINIÓN Y MERCADO S.A.
001-498048

www.ipsos.pe

Suscripciones:
Patricia Zelaños patricia.zelaños@ipsos.com
Av. Redondo 5188
Miraflores, LIMA PERÚ
Teléfono: (01) 4000330
Fax: 047-1893 / 469-2982

La reconstrucción de PPK

Como se anticipaba, la eficaz reacción del Gobierno frente a los desastres naturales generó una recuperación de su apoyo popular. En el caso del presidente Pedro Pablo Kuczynski, su aprobación subió en la encuesta de Ipsos que ayer publicó El Comercio de 32 a 43%; el incremento de once puntos porcentuales lo retorna al nivel de apoyo que tenía al empezar el año 2017. El crecimiento más significativo se dio en el norte del país, la zona más afectada por los desastres naturales.

Este incremento en el apoyo a un gobierno que reacciona con energía frente a un desastre natural no es inusual. Por ejemplo, con el fenómeno El Niño de 1998, Alberto Fujimori incrementó su aprobación siete puntos, hasta 45% y el terremoto de Pisco del 2007 le permitió a Alan García subir nueve puntos, hasta 44%. Superada la emergencia, sin embargo, el apoyo popular suele decaer al ponerse en evidencia las dificultades de la reconstrucción. En el caso de Fujimori, su aprobación cayó en mayo de 1998 a 36% y cerró el año con 33%. En el caso de García, el desencanto fue más abrupto. Al mes siguiente del terremoto, perdió 14 puntos porcentuales y cayó a 30%, para terminar el 2007 en 33%. PPK tiene una difícil tarea por delante.

Junto al Presidente, la población ha reconocido el desempeño de su gabinete, en especial el primer ministro Fernando Zavala, el ministro de Transportes y Comunicaciones Martín Vizcarra y el ministro de Defensa Jorge Nieto. En lo que se refiere a las instituciones, la mayoría considera que el rol más destacado lo tuvieron las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional. En cambio, dos de cada tres entrevistados desaprobaban el desempeño de los gobiernos regionales y municipales.

Una noticia destacable en este contexto es que 96% de la ciudadanía considera que la población que perdió sus viviendas por estar construidas en las quebradas por donde pasaron los huascos debe ser obligatoriamente reubicada, sin derecho a rechazar esa mudanza. La prensa y la opinión pública deberán estar alertas para que se mantenga esta actitud y que no se vuelvan a permitir las invasiones de terrenos que han generado tantas víctimas.

A pesar de la emergencia ambiental, la población sigue considerando que los tres principales problemas del país son la delincuencia, la corrupción y la falta de trabajo. Por lo tanto, las acciones en estos tres frentes tendrán un impacto determinante en el apoyo al Gobierno y, en general, en la confianza de la ciudadanía en el futuro del país.

En el caso de la delincuencia, importantes capturas como las del asesino del periodista José Yactayo y otros casos producto del sistema de recompensas que muestran una mejor gestión policial, no son apreciadas del todo debido al asedio del que son víctimas los ciudadanos por parte de la delincuencia común. A su vez, la detención de importantes autoridades como el gobernador del Callao Félix Moreno y el alcalde de Chilca tiene un efecto ambivalente en la población ya que, de un lado, ve avances en la lucha contra la corrupción; y, del otro, incrementa su desconfianza en las autoridades.

La suspicacia generalizada por la corrupción afecta también a la prensa. Si bien solo 15% de la ciudadanía está informada del proyecto de ley de control de medios, la mayoría de los informados ve con simpatía una ley que promete combatir la corrupción en la prensa. Paradójicamente, Alejandra Aramayo, congresista de Fuerza Popular, coautora de dicho proyecto, ha visto seriamente mermada su credibilidad al conocerse una bien documentada denuncia de haber incurrido en extorsión cuando oficiaba de periodista en una estación de televisión en Puno. Entre los informados, la gran mayoría cree que cometió extorsión entonces.

Junto con luchar contra la delincuencia y la corrupción, el mayor desafío que enfrenta el Gobierno en los próximos meses es acelerar la reconstrucción del país de manera de reactivar la economía. Para hacerlo, requiere de la colaboración del Congreso para redefinir los roles del Poder Ejecutivo y los gobiernos regionales en esta tarea, así como para agilizar los procesos para empezar a invertir y generar empleo.

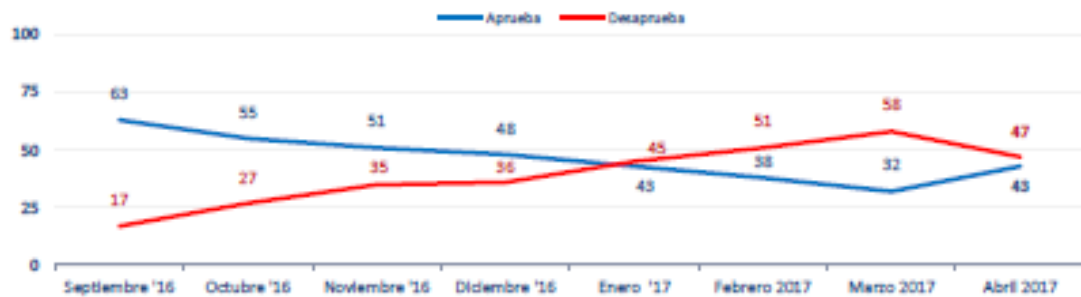
En esa línea, un buen punto de partida es que 64% de la ciudadanía cree que el gobierno nacional debe liderar la reconstrucción de las zonas afectadas. Solo 20% cree que lo deberían hacer los gobiernos regionales. Ojalá Fuerza Popular, que aspira a ser gobierno en el futuro, apoye esta redefinición de roles a favor del gobierno nacional, indispensable no solo para la reconstrucción sino también para reducir las oportunidades de corrupción en los gobiernos regionales.

Alfredo Torres Guzmán

ENCUESTA NACIONAL URBANO RURAL

EVALUACIÓN DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

1. En general, ¿diría usted que aprueba o desaprueba la gestión del presidente Pedro Pablo Kuczynski (PPK)?



	TOTAL	Lima	Interior	Interior urbano	Interior rural	Norte	Centro	Sur	Oriente	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Aprueba	43	46	43	44	41	38	43	45	47	65	55	49	35	41
Desaprueba	47	48	46	45	48	50	52	46	38	29	42	48	55	46
No precisa	30	6	11	11	11	12	5	11	15	6	3	8	10	13

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

2. En general, ¿diría usted que aprueba o desaprueba la gestión de...?

MINISTROS	APRUEBAN LA GESTIÓN						DESAPRUEBAN LA GESTIÓN						APROBACIÓN META
	Total Mar	Total Abr	Lima	Interior	Interior urbano	Interior rural	Total Mar	Total Abr	Lima	Interior	Interior urbano	Interior rural	
El Presidente del Consejo de Ministros Fernando Zavala	26	35	41	32	33	31	44	41	41	41	41	39	-6
La ministra de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Ana María Romero-Lozada	-	51	59	47	47	49	-	21	19	22	21	24	30
El ministro de Cultura Salvador Del Solar	42	45	54	40	40	41	26	28	24	30	30	28	17
El ministro de Comercio Exterior y Turismo Eduardo Ferrerros	-	34	41	30	30	29	-	28	23	31	31	32	6
El ministro de Defensa Jorge Nieto	-	34	39	32	31	34	-	30	30	29	29	30	4
La ministra de Desarrollo e Inclusión Social Cayetana Aljovín	-	31	39	26	25	28	-	29	24	32	30	36	2
El ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento Edmar Trujillo	-	33	31	34	32	38	-	32	36	31	31	29	1
La ministra del Ambiente Elsa Galarza	-	31	35	29	28	31	-	30	26	32	30	37	1
El ministro de la Producción Bruno Gluffa	-	27	32	24	24	24	-	27	23	29	27	35	0
El ministro de Relaciones Exteriores Ricardo Luna	-	29	39	25	27	19	-	30	24	32	29	39	-1
La ministra de Salud Patricia García	-	36	38	35	32	41	-	38	42	36	38	32	-2
El ministro de Economía Alfredo Thomae	28	33	39	29	28	32	38	35	36	35	35	33	-2
El ministro de Agricultura y Riego José Manuel Hernández	-	31	33	30	30	32	-	33	29	35	34	37	-2
La ministra de Educación Marilú Martínez	34	36	36	35	33	39	42	41	45	40	41	36	-5



SIGUE EN LA PÁGINA 3 →

MINISTROS	APRUEBAN LA GESTIÓN						DESAPRUEBAN LA GESTIÓN						APROBACIÓN NETA
	Total Mar	Total Abr	Lima	Interior	Interior urbano	Interior rural	Total Mar	Total Abr	Lima	Interior	Interior urbano	Interior rural	
El ministro de Trabajo y Promoción del Empleo Alfonso Guedes	-	31	36	29	29	29	-	36	31	37	37	38	-5
El ministro de Energía y Minas Gonzalo Tamayo	-	27	32	25	25	24	-	35	31	37	34	42	-8
El ministro de Transportes y Comunicaciones Martín Vizcarra	30	33	32	33	33	35	46	43	48	41	39	43	-10
El ministro del Interior Carlos Basombrio	24	30	35	27	28	27	43	40	42	38	37	41	-10
La ministra de Justicia Marisol Pérez Tello	31	30	34	27	25	32	40	41	40	42	43	39	-11

3. En general, ¿diría usted que aprueba o desaprueba la gestión de...?

APRUEBA O DESAPRUEBA LA GESTIÓN DE ...	Total Mar	TOTAL Abr	APROBACIÓN NETA	REGIÓN													
				Lima	Interior	Interior urbano	Interior rural	Norte	Centro	Sur	Oriente	HSE A	HSE B	HSE C	HSE D	HSE E	
El Gobierno	Aprueba	33	45	0	45	44	39	55	42	45	41	51	52	45	43	37	51
	Desaprueba	57	45		47	45	48	37	45	49	47	37	45	50	48	52	37
La presidenta del Congreso Luz Salgado	Aprueba	34	37	-4	41	35	34	39	37	38	29	40	36	39	40	38	34
	Desaprueba	43	41		40	40	40	39	35	44	45	38	39	52	45	37	37
El Congreso de la República	Aprueba	30	30	-30	28	31	28	38	31	33	34	42	14	21	27	29	38
	Desaprueba	57	60		66	57	58	54	54	58	65	46	77	76	67	59	48
El Poder Judicial	Aprueba	28	28	-33	27	28	23	40	28	31	31	39	11	25	23	24	35
	Desaprueba	60	61		66	58	61	51	55	57	66	52	77	71	68	65	49

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POLÍTICO

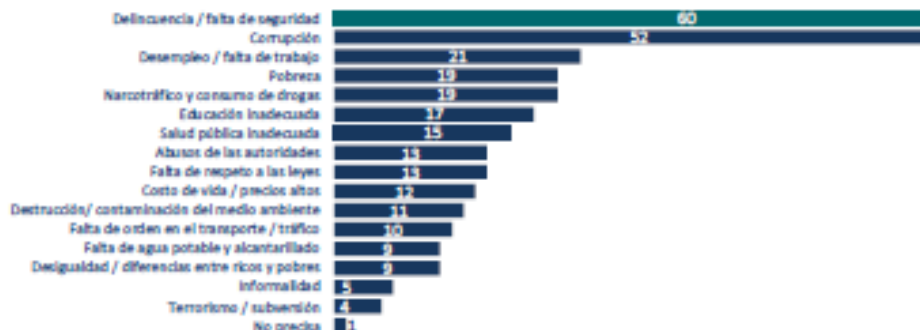
4. En general, ¿diría usted que aprueba o desaprueba el desempeño político de...?

	APRUEBAN LA GESTIÓN						DESAPRUEBAN LA GESTIÓN						APROBACIÓN NETA
	Total Mar	Total Abr	Lima	Interior	Interior urbano	Interior rural	Total Mar	Total Abr	Lima	Interior	Interior urbano	Interior rural	
Kelko Fujimori	39	41	46	38	36	43	52	51	47	54	55	51	-10
Kenji Fujimori	-	33	39	30	28	35	-	58	53	61	62	57	-25
Verónica Mendoza	26	26	17	31	31	31	62	62	69	58	58	58	-36

ENCUESTA NACIONAL URBANO

PRINCIPALES PROBLEMAS

5. ¿Cuáles de los siguientes son en su opinión los tres principales problemas del país en la actualidad? (Con tarjetas)



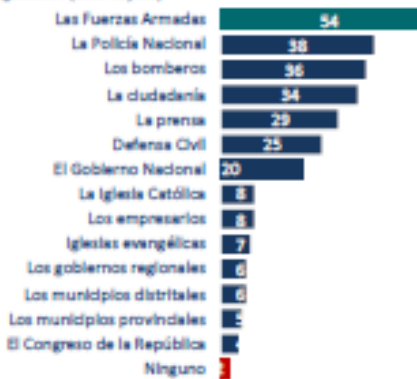
SIGUE EN LA PÁGINA 4 →

6. ¿Y cuál es el problema que a Ud., personalmente, le afecta más?... (Con tarjetas) %



DEBASTRES NATURALES / HUAYCOS

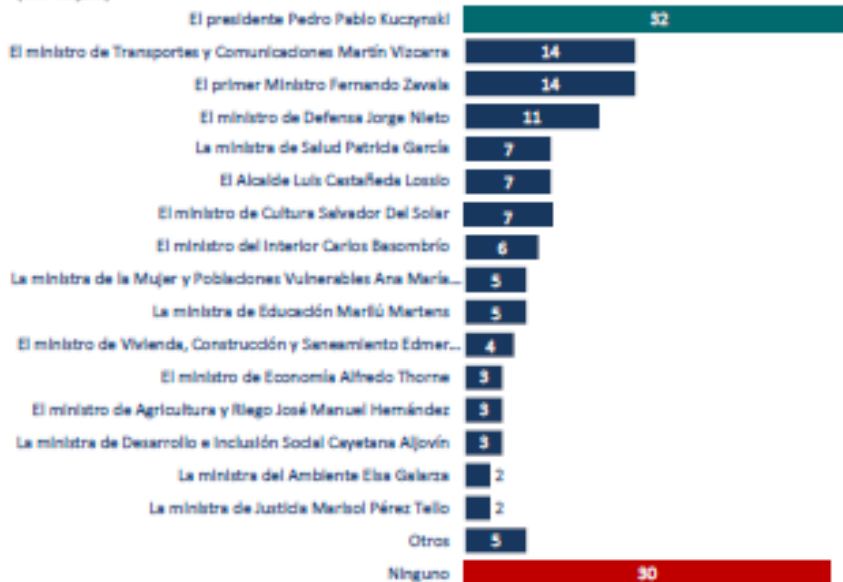
7. ¿Cuáles de las siguientes organizaciones o colectividades considera que tuvieron un desempeño más destacado en las emergencias? (Con tarjetas) %



8. ¿Cuál considera usted que sería la medida principal para la prevención de desastres naturales? (Con tarjetas) %



9. ¿Quién o quiénes de las siguientes autoridades considera usted que tuvieron el mejor desempeño en la atención a los desastres naturales? (Con tarjetas) %



10. ¿Quién cree que es el principal responsable de la falta de previsión frente a los huacos que están afectando el Perú en la actualidad? (Con tarjeta) %



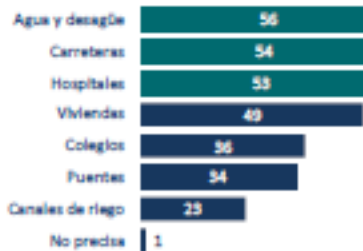
Total de entrevistados

11. ¿Quién cree que debería liderar el proceso de reconstrucción de las zonas afectadas por El Niño costero? (Con tarjeta) %



Total de entrevistados

12. ¿En qué cree usted que se debería priorizar el presupuesto de la reconstrucción? (Con tarjeta) %



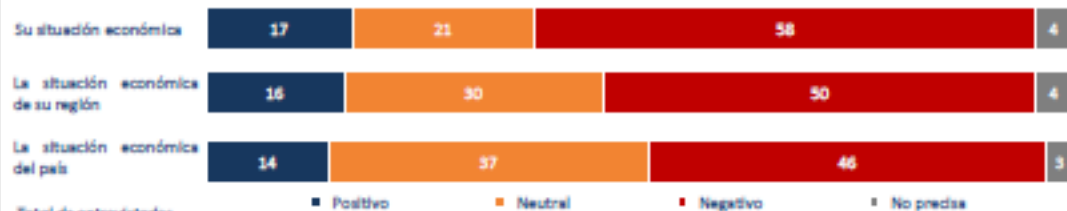
Total de entrevistados

13. ¿Cuánto tiempo cree que va tomar el proceso de reconstrucción de las zonas afectadas por El Niño costero? (Con tarjeta) %



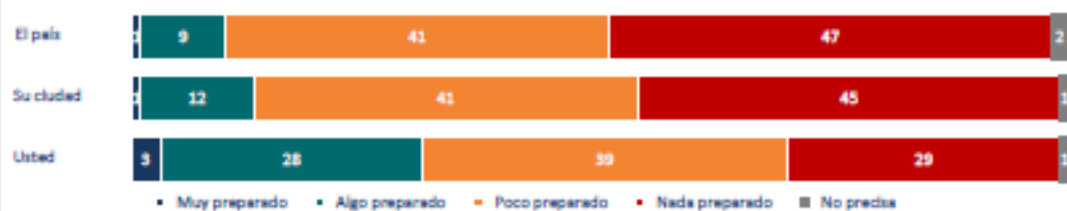
Total de entrevistados

14. ¿Considera usted que el Niño costero va tener un impacto positivo, neutral o negativo en ...? (Con tarjeta) %



Total de entrevistados

15. ¿En qué medida cree que... está preparado para responder ante desastres naturales (terremotos, lluvias, tsunamis, huacos, etc.)? (Con tarjeta) %



Total de entrevistados



SIGUE EN LA PÁGINA 6 →

16. ¿Usted cree que se debe permitir que las casas que fueron afectadas por los huacos, se vuelvan a construir en los mismos lugares, o cree que deberían ser reubicadas?



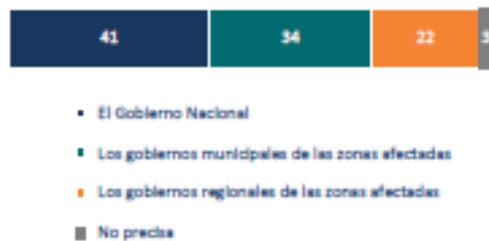
Total de entrevistados

17. ¿Usted cree que las casas que fueron afectadas por los huacos, se van a volver a construir en los mismos lugares, o cree que van a ser reubicadas? (Con tarjeta)



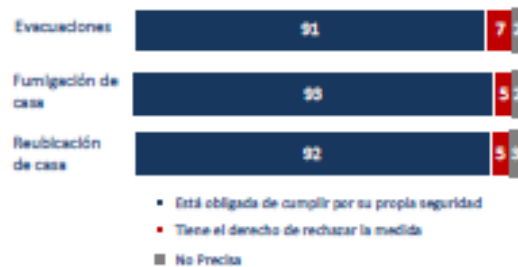
Total de entrevistados

18. Si la reconstrucción de las casas afectadas por los huacos fuera prohibido en los mismos lugares, ¿quién cree que debería ser el principal responsable de la reubicación de las casas? (Con tarjeta)



Total de entrevistados

19. ¿Usted cree que la gente afectada por los huacos tiene el derecho de rechazar medidas de rescate como... o cree que está obligada a cumplir por su propia seguridad?



Total de entrevistados

PROYECTO DE LEY SOBRE CONTROL DE MEDIOS

20. ¿Está informado acerca del proyecto de Ley sobre el control de medios presentado por los congresistas Ursula Latona y Alejandra Aramayo de Fuerza Popular?



Total de entrevistados

21. Sobre el proyecto de ley sobre el control de medios. ¿Con cuál de estas dos posiciones está usted de acuerdo? (Con tarjeta)



Total de entrevistados que están enterados sobre el proyecto de ley sobre control de medios

DENUNCIA CONTRA ALEJANDRA ARAMAYO

22. Está usted informado sobre la denuncia contra la congresista de Fuerza Popular Alejandra Aramayo por haber extorsionado por publicidad cuando trabajaba en televisión en Puno?



Total de entrevistados

23. ¿Usted cree o no que Alejandra Aramayo extorsionaba por publicidad cuando trabaja en televisión en Puno?



Total de entrevistados que están informados sobre la denuncia contra la congresista Alejandra Aramayo



CASO ALEJANDRO TOLEDO

24. ¿Está informado acerca del pedido de extradición del ex presidente Alejandro Toledo a las autoridades judiciales de Estados Unidos? %



Total de entrevistados

25. ¿Usted considera que las autoridades judiciales de Estados Unidos creen que existen razones suficientes para extraditar a Alejandro Toledo, o que creen que se trata de una persecución política? (Con tarjetas) %



Total de entrevistados que están informados sobre el pedido de extradición a Alejandro Toledo

26. ¿Usted cree que existen razones suficientes para extraditar a Alejandro Toledo, o cree que se trata de una persecución política? (Con tarjetas) %



Total de entrevistados que están informados sobre el pedido de extradición a Alejandro Toledo

CASO FELIX MORENO

27. ¿Está informado o no sobre la investigación preparatoria que ha abierto la Fiscalía contra el Gobernador Regional del Cauca Félix Moreno por supuestos delitos de lavado y tráfico de influencias vinculados a la empresa Odebrecht? %



Total de entrevistados

28. Como usted sabe, la Fiscalía ha iniciado una investigación preparatoria contra Félix Moreno por haber recibido dinero (US\$4 millones) a cambio de favorecer a Odebrecht. ¿Usted cree que Félix Moreno...? (Con tarjetas) %



Total de entrevistados que están informados sobre la investigación a Félix Moreno

REELECCIÓN DE ALCALDES Y GOBERNADORES

29. ¿Cree usted que sería conveniente que los alcaldes tuvieran la oportunidad de postular a una reelección para poder liderar la reconstrucción luego de los desastres naturales en %



Total de entrevistados

30. ¿Cree usted que sería conveniente que los gobernadores regionales tuvieran la oportunidad de postular a una reelección para poder liderar la reconstrucción luego de los desastres %



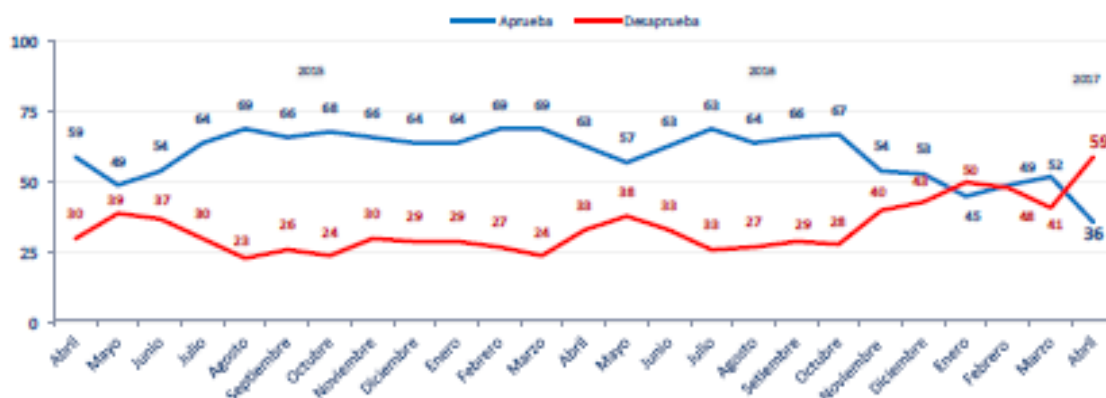
Total de entrevistados



ENCUESTA LIMA

APROBACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LUIS CASTAÑEDA LOBBIO

31. En general, ¿diría usted que aprueba o desaprueba la gestión de Luis Castañeda Lobbio como Alcalde de Lima? %



	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Masculino	Femenino	De 18 a 24 años	De 25 a 39 años	De 40 a más años
Aprueba	36	20	33	37	39	48	31	42	38	38	34
Desaprueba	59	80	63	58	54	48	66	52	58	60	59
No precisa	5	-	4	5	7	4	3	6	4	2	7

MUNICIPALIDAD DE LIMA

32. ¿Aprueba o desaprueba la gestión de la municipalidad de Lima durante los días de emergencia por huaclos e inundaciones en Lima? %



Total de entrevistados

33. ¿Cómo cree que respondió la municipalidad de Lima ante la emergencia por huaclos e inundaciones en Lima? (Con tarjeta) %



Total de entrevistados

RICHARD RAMOS, ALCALDE DE CHILCA

34. ¿Está enterado o no de la captura del alcalde de Chilca, Richard Ramos, acusado de ser integrante de una organización criminal dedicada al tráfico de terrenos y extorsión a empresarios de construcción en el sur de Lima? %



Total de entrevistados

35. Como usted sabe, durante la intervención de la casa del alcalde de Chilca, la policía encontró más de 240 mil soles y 30 mil dólares en efectivo. ¿Usted cree...? (Con tarjeta) %



Total de entrevistados que están informados sobre la captura del alcalde de Chilca, Richard Ramos.



ANEXO 15 Noticiero del COEN.



Valia Barak, narradora de noticias y directora periodística del noticiero del COEN. Vestía siempre de rojo para que la identifiquen con los colores de la campaña. Eduardo Chávez, productor del noticiero del COEN en el set de TV de canal 7. Año 2017.



Sala de control de televisión del canal 7 durante transmisión del noticiero del COEN. Año 2017.

ANEXO 16 **Spots TV campaña #Una Sola Fuerza.**

Parte de la estrategia fueron los spots de TV. Año 2017.

**NO TE DETENGAS
A MIRAR EL INCREMENTO DEL RIO**



Se realizaron doce spots de TV con mensajes útiles al ciudadano.

**SI QUIERES VER TODAS LAS
RECOMENDACIONES
DE SEGURIDAD**

Informaban de manera clara, sencilla y sin sensacionalismo.

www.unasolafuerza.pe
#UnaSolaFuerza

Siempre con el hashtag de la campaña #Una Sola Fuerza.

APOYANDO LIMPIANDO RECONSTRUYENDO



Los spots eran en austeros: En animación 2d y color blanco y negro.

TU GOBIERNO ESTÁ TRABAJANDO SIN DESCANSO



Daban visibilidad al trabajo del Gobierno.

**UN MINISTRO
O MINISTRA
RESPONSABLE
DE COORDINAR
LA AYUDA
URGENTE**



Transmitiendo tranquilidad y seguridad de que estaban siendo atendidos por el gobierno.
Si autobombo político.

ANEXO 17 Uso del *hashtag* #Una Sola Fuerza



ANEXO 18 Videoclip Una Sola Fuerza



Capturas del videoclip “Una Sola Fuerza” que presentaron en conferencia de prensa el viernes 7.04.17 y que publicaron en las páginas de Facebook y sitios web de los ministerios y del PCM. Año 2017. Ver en <https://www.youtube.com/watch?v=oWTI7ON21wQ>

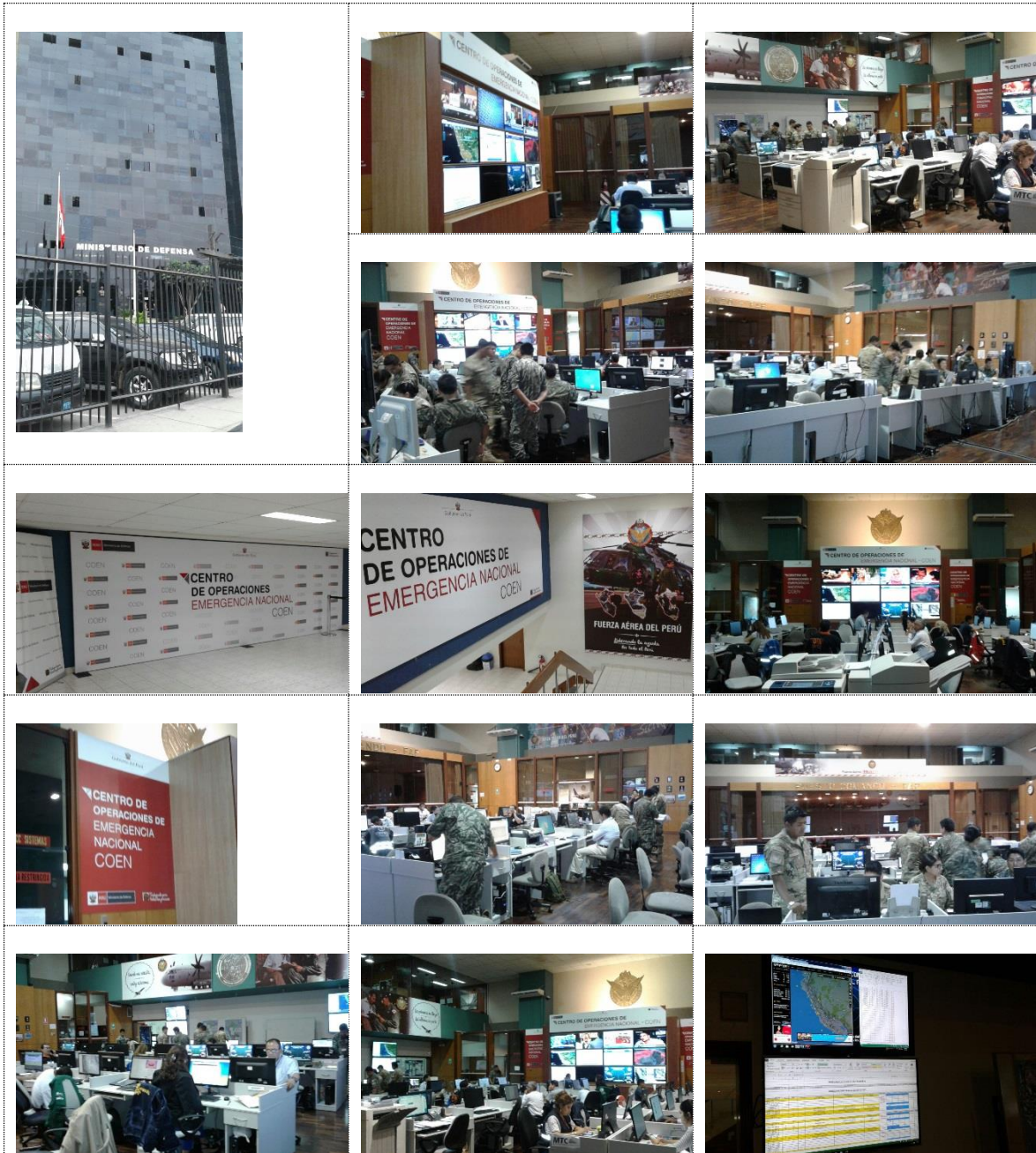


Fue realizado por la casa realizadora: “Señor Z” de forma voluntaria (gratuita) por convocatoria del PCM y todos los que participaron en él, artistas, políticos de diferentes partidos, figuras mediáticas, etc. lo hicieron ad honorem, por solidaridad, uniéndose a la campaña.



ANEXO 19 Galería de fotos del COEN-MINDEF.

Fotos tomadas durante el Fenómeno del Niño Costero. Año 2017.



ANEXO 20 Resolución Ministerial N° 313-2017 DE/SG

Encargan funciones de Coordinador Ejecutivo de la Unidad Funcional Centro de Operaciones de Emergencia Nacional - Ministerio de Defensa (COEN - MINDEF)

RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 313-2017 DE/SG

Lima, 21 de marzo de 2017 CONSIDERANDO:

Que, ante la ocurrencia de numerosos desastres naturales que se vienen produciendo en todo el país, ocasionando daños y pérdidas en la salud, fuentes de sustento, hábitat físico, infraestructura, actividad económica y medio ambiente; sobrepasando la capacidad de respuesta local para atender eficazmente sus consecuencias, se evidencia que existe la necesidad de adoptar acciones para mejorar los niveles de articulación y coordinación de los actores involucrados en la operatividad del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD) para enfrentar con mayor eficiencia y eficacia la Gestión de Riesgo de Desastres;

Que, en ese contexto, el Consejo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, en sesión de fecha 5 de febrero de 2017, encargó al Ministerio de Defensa el liderazgo y conducción de la Gestión del Riesgo de Desastres para la atención de emergencias ante la ocurrencia de lluvias y peligros asociados, durante el año 2017;

Que, en tal sentido, mediante Decreto Supremo N° 021-2017-PCM, se aprobó el “Reglamento que establece disposiciones para la conducción y la participación multisectorial de entidades del Estado en la gestión del riesgo de desastres para la atención de emergencias ante la ocurrencia de lluvias y peligros asociados, durante el año 2017”;

Que, la Unidad Funcional Centro de Operaciones de Emergencia Nacional – Ministerio de Defensa (COEN – MINDEF), es la plataforma encargada de: i) analizar los acontecimientos naturales, meteorológicos y climatológicos, así como cualquier otro fenómeno que pueda tener un impacto en la seguridad e integridad física de la población en general, ii) desarrollar acciones de preparación y respuesta frente a las emergencias que se presenten, iii) diseñar, planificar y disponer la ejecución de las medidas a ser adoptadas por los organismos del Estado para la atención de las emergencias de manera inmediata, eficiente y articulada;

Que, corresponde que la Unidad Funcional Centro de Operaciones de Emergencia Nacional – Ministerio de Defensa (COEN-MINDEF) esté a cargo de un Coordinador Ejecutivo responsable de coordinar y articular la participación multisectorial del Estado en la gestión del riesgo de desastres para atención de emergencias ante la ocurrencia de lluvias y peligros asociados, durante el año 2017, por lo que resulta necesario encargar a la persona que desempeñará dichas funciones;

De conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 29158 - Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; en el Decreto Legislativo N° 1134 – Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa y, en el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa, aprobado por el Decreto Supremo N° 006- 2016-DE;

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Encargar al General EP JORGE LUIS CHAVEZ CRESTA las funciones de Coordinador Ejecutivo de la Unidad Funcional Centro de Operaciones de Emergencia Nacional – Ministerio de Defensa (COEN- MINDEF), responsable de coordinar y articular la participación multisectorial del Estado en la gestión del riesgo de desastres para la atención de emergencias ante la ocurrencia de lluvias y peligros asociados durante el año 2017, en adición a sus funciones.

Artículo 2.- El Coordinador Ejecutivo de la Unidad Funcional Centro de Operaciones de Emergencia Nacional – Ministerio de Defensa (COEN-MINDEF), por la naturaleza de las funciones encargadas, debe reportar permanentemente al Ministro de Defensa sobre el desempeño de las mismas.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

JORGE NIETO MONTESINOS

Ministro de Defensa

ANEXO 21 Resolución Ministerial N° 314-2017 DE/Sg

Crean la unidad funcional Centro de Operaciones de Emergencia Nacional - Ministerio de Defensa (COEN - MINDEF)

RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 314-2017 DE/SG

Lima, 21 de marzo de 2017

VISTO; *el Oficio N° 690-2017-MINDEF/VRD/*

DGPP/D/03 que remite el Informe N° 039-2017-MINDEF/ VRD/DGPP/D/03 de la Dirección de Desarrollo Organizacional y Modernización de la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto del Ministerio de Defensa del 20 de marzo de 2017;

CONSIDERANDO:

Que, el Ministerio de Defensa es el organismo encargado de dirigir y ejecutar la movilización nacional en el ámbito de su competencia, conforme a lo dispuesto en el numeral 6) del artículo 5 del Decreto Legislativo 1134, Ley del Ministerio de Defensa y participa en el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos de desastres de acuerdo a Ley;

Que, los artículos 1 y 3 de la Ley N° 28101, Ley de Movilización Nacional precisan los derechos, deberes del Estado, de las personas naturales y jurídicas frente a situaciones de emergencia ocasionadas por conflictos o desastres, que requiere de su participación, así como de la utilización de los recursos, bienes y servicios disponibles, para lo cual la movilización es un proceso permanente e integral planeado y dirigido por el gobierno, consistente en adecuar el poder y potencial nacional a los requerimientos de la Defensa Nacional, a fin de disponer y asignar oportunamente los recursos necesarios para afrontar situaciones de emergencia ocasionadas por conflictos o desastres que atenten contra la seguridad, cuando éstos superen las previsiones de personal, bienes y servicios, así como las posibilidades económicas y financieras;

Que, el artículo 1 de la Ley N° 29664, Ley que crea el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, establece que éste es un sistema interinstitucional, sinérgico, descentralizado, transversal y participativo, que tiene como finalidad identificar y reducir los riesgos asociados a peligros o minimizar sus efectos, así como evitar la generación de nuevos riesgos y preparación y atención ante situaciones de desastres;

Que, ante la ocurrencia de numerosos desastres naturales que se vienen produciendo en todo el país, ocasionando daños y pérdidas en la salud, fuentes de sustento, hábitat físico, infraestructura, actividad económica y medio ambiente; sobrepasando la capacidad de respuesta local para atender eficazmente sus consecuencias, se evidencia la necesidad de adoptar acciones para mejorar los niveles de articulación y coordinación de los actores involucrados en la operatividad del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres

(SINAGERD) para enfrentar con mayor eficiencia y eficacia la Gestión de Riesgo de Desastres;

Que, en ese contexto, el Consejo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, en sesión de fecha 5 de febrero de 2017, designó al Ministerio de Defensa para que lidere y conduzca la Gestión del Riesgo de Desastres para la atención de emergencias ante la ocurrencia de lluvias y peligros asociados, durante el año 2017;

Que, en tal sentido, mediante Decreto Supremo N° 021-2017-PCM, se aprobó el “Reglamento que establece disposiciones para la conducción y la participación multisectorial de entidades del Estado en la gestión del riesgo de desastres para la atención de emergencias ante la ocurrencia de lluvias y peligros asociados, durante el año 2017”;

Que, el artículo 9 del citado Decreto Supremo, establece que el Centro de Operaciones de Emergencia Nacional - Ministerio de Defensa (COEN-MINDEF) es la plataforma encargada de analizar los acontecimientos naturales, meteorológicos y climatológicos, así como cualquier otro fenómeno que pueda tener un impacto en la seguridad e integridad física de la población en general, de desarrollar acciones de preparación y respuesta frente a las emergencias que se presenten, diseñar, planificar y disponer la ejecución de las medidas a ser adoptadas por los organismos del Estado para la atención de las emergencias de manera inmediata, eficiente y articulada, así como analizar los acontecimientos naturales, meteorológicos y climatológicos, y cualquier otro fenómeno que pueda tener un impacto en la seguridad e integridad física de la población en general;

Que, el punto 1.2.1. del numeral 1.2 del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo N° 006-2017-JUS, señala que los actos de administración interna de las entidades destinados a organizar o hacer funcionar sus propias actividades o servicios son regulados por cada entidad;

Que, mediante el Oficio N° 690-2017-MINDEF/VRD/ DGPP/D/03 que remite el Informe N° 039-2017-MINDEF/ VRD/DGPP/D/03 de la Dirección de Desarrollo Organizacional y Modernización de la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto del Ministerio de Defensa del 20 de marzo de 2017 emite opinión técnica favorable para la creación de la unidad funcional denominada Centro de Operaciones de Emergencia Nacional - Ministerio de Defensa (COEN-MINDEF);

Que, en ese sentido, a fin de coordinar y articular la participación multisectorial del Estado en la gestión del riesgo de desastres para atención de emergencias ante la ocurrencia de lluvias y peligros asociados, durante el año 2017, resulta necesaria la creación de la unidad funcional Centro de Operaciones de Emergencia Nacional

- Ministerio de Defensa (COEN-MINDEF), como unidad dependiente del Despacho Ministerial;

De conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; en el Decreto Legislativo N° 1134, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa; y, en el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa, aprobado por el Decreto Supremo N° 006- 2016-DE;

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Creación de la Unidad Funcional COEN-MINDEF

Créase la unidad funcional Centro de Operaciones de Emergencia Nacional - Ministerio de Defensa (COEN- MINDEF), como unidad dependiente del Despacho Ministerial.

Artículo 2.- Funciones de la Unidad Funcional COEN-MINDEF

La unidad funcional Centro de Operaciones de Emergencia Nacional - Ministerio de Defensa (COEN- MINDEF) estará a cargo de un Coordinador Ejecutivo responsable de coordinar y articular la participación multisectorial del Estado en la gestión del riesgo de desastres para la atención de emergencias ante la ocurrencia de lluvias y peligros asociados durante el año 2017, y tendrá las siguientes funciones:

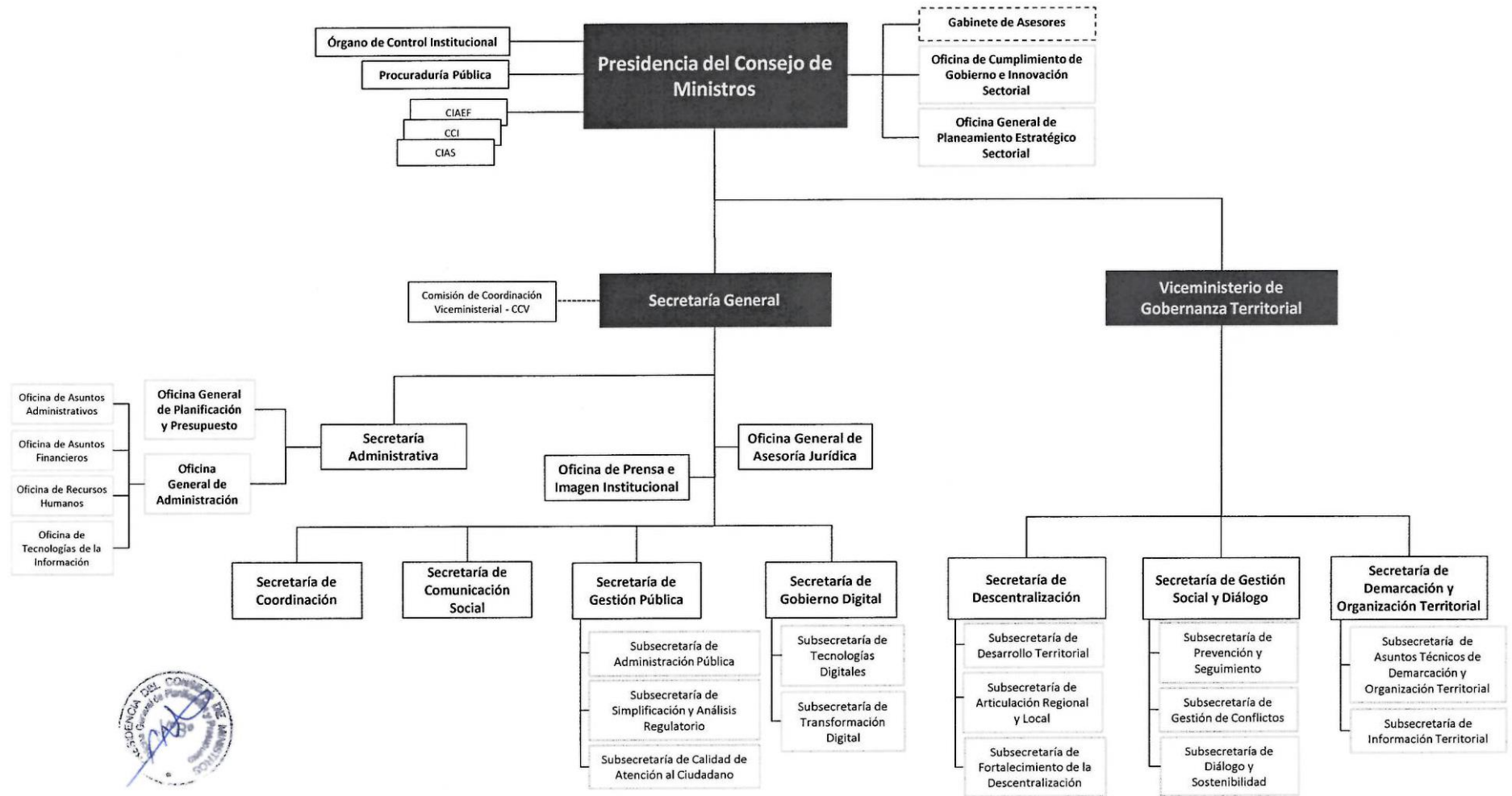
- i) Analizar los acontecimientos naturales, meteorológicos y climatológicos, así como cualquier otro fenómeno que pueda tener un impacto en la seguridad e integridad física de la población en general.*
- ii) Desarrollar acciones de preparación y respuesta frente a las emergencias que se presenten.*
- iii) Diseñar, planificar y disponer la ejecución de las medidas a ser adoptadas por los organismos del Estado para la atención de las emergencias de manera inmediata, eficiente y articulada.*

Regístrese, comuníquese y publíquese.

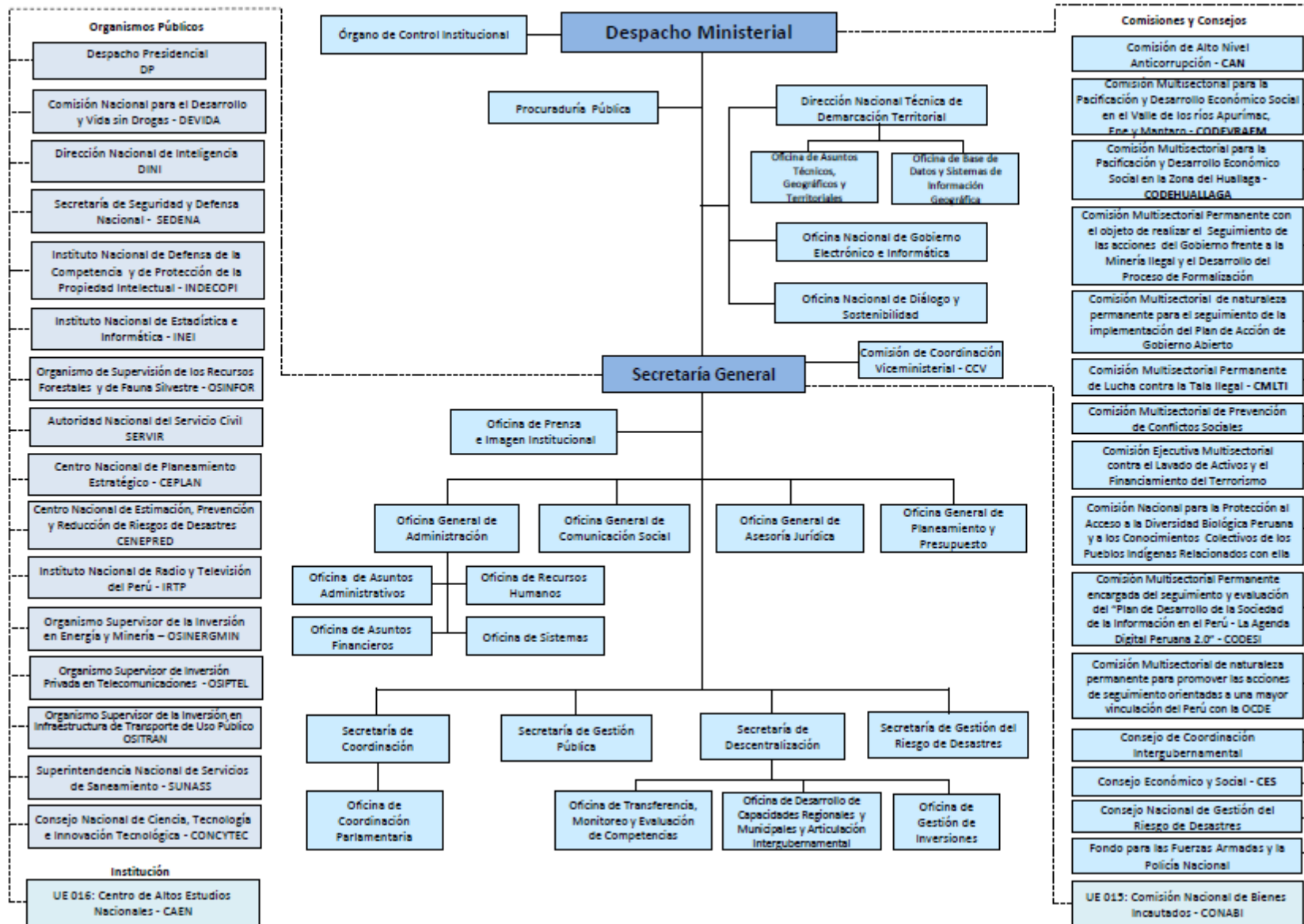
JORGE NIETO MONTESINOS

Ministro de Defensa

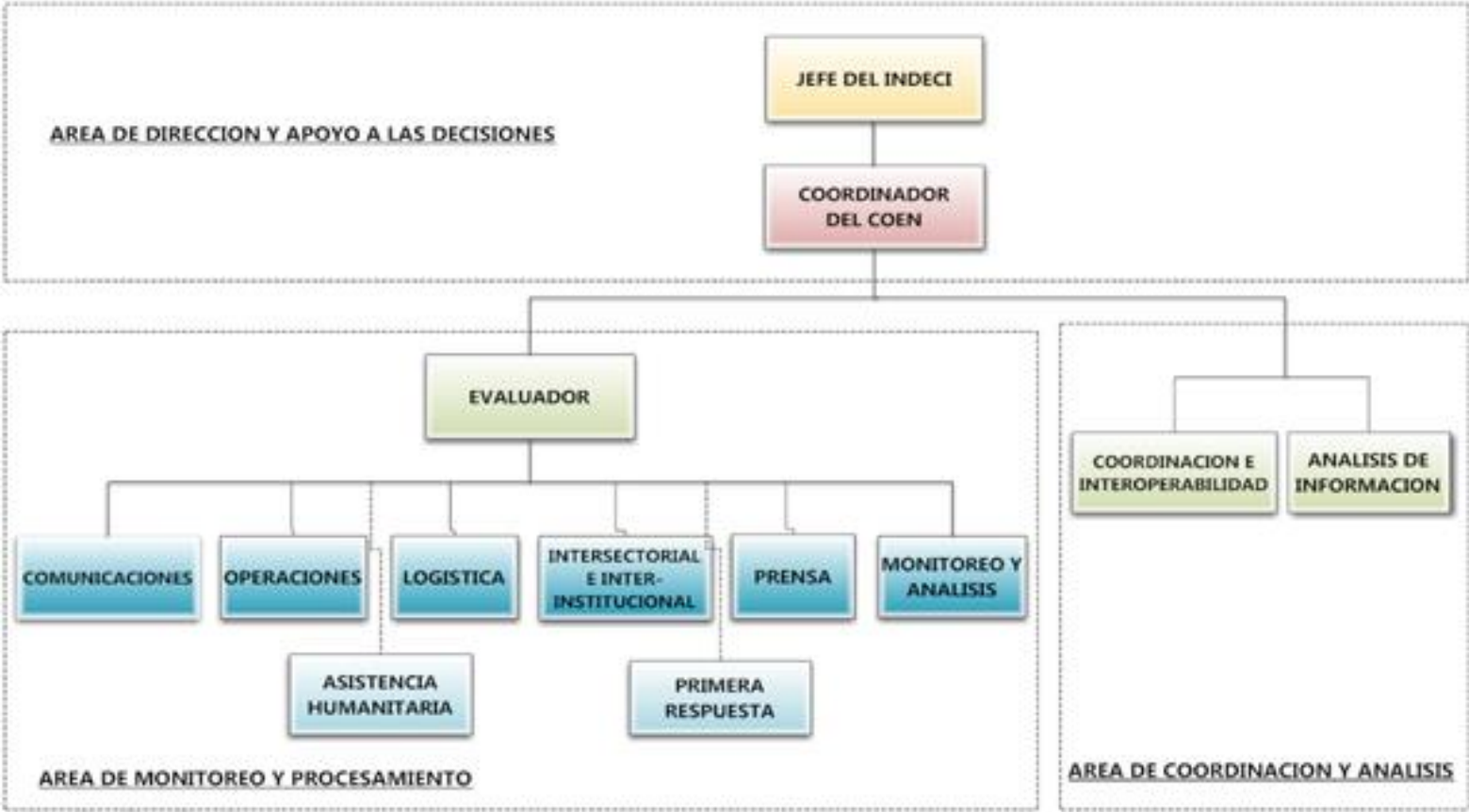
ANEXO 22 Organigrama de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)



ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS (*)

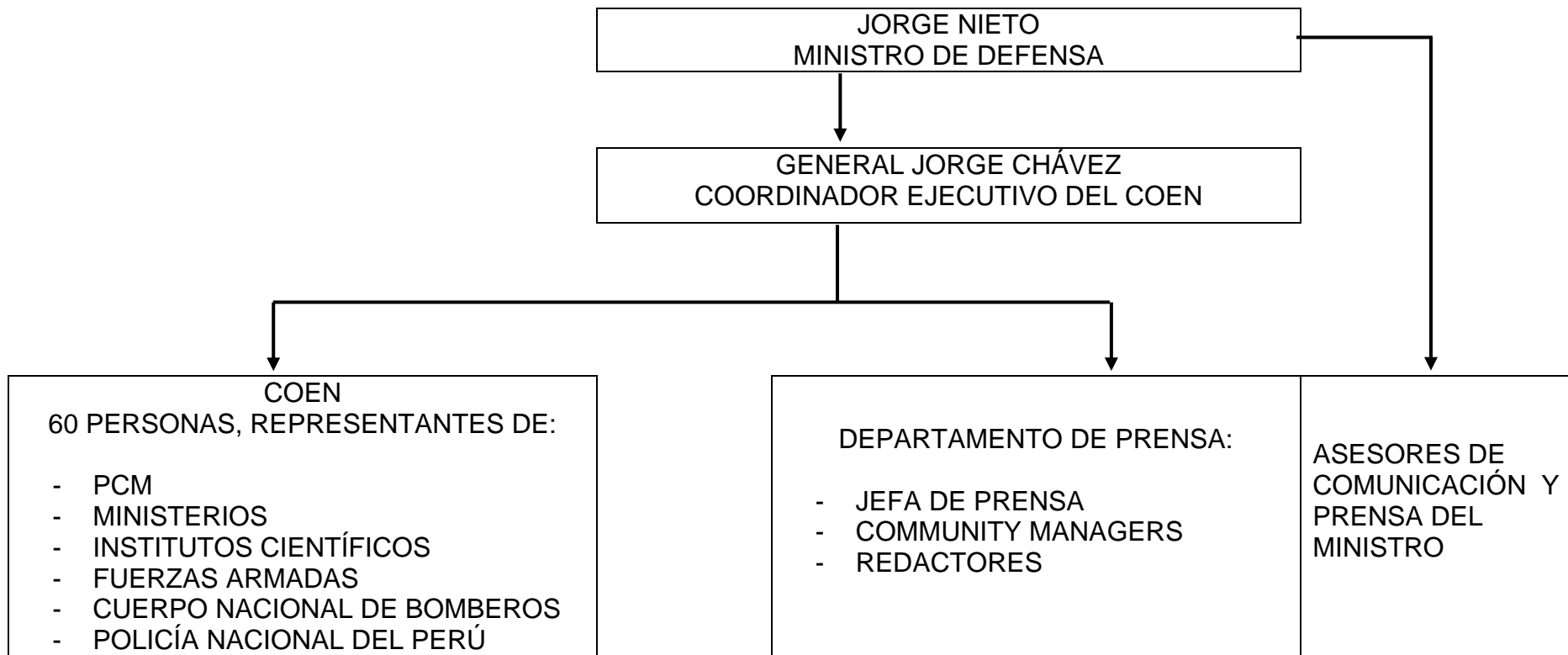


ANEXO 23 Organigrama del COEN



ORGANIGRAMA COEN-MINDEF 2017

MINISTERIO DE DEFENSA

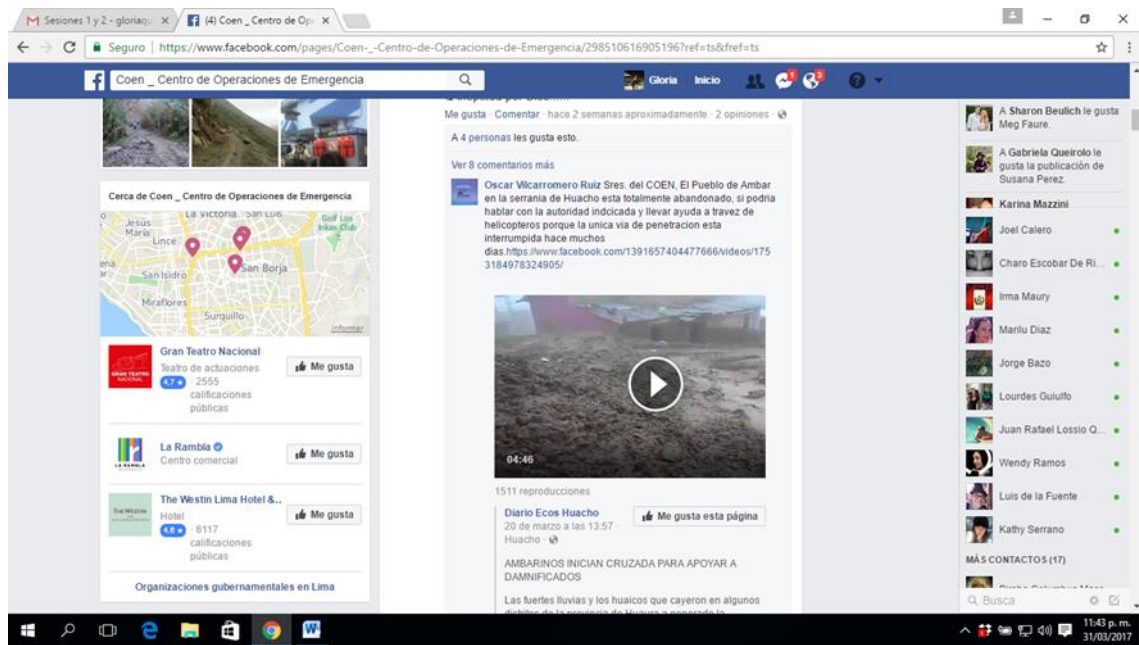


ANEXO 24 Plataformas online

Pantallazo 1: Página del COEN en Facebook (*fan page*). Año 2017. Ciudadano da recomendaciones de cómo reciclar agua.



Pantallazo 2: Página del COEN en Facebook (*fan page*). Ciudadano pide ayuda al COEN para el pueblo de Ámbar en la serranía de Huacho.



Sitio Web: #Una Sola Fuerza. Año 2017. <http://unasola fuerza.pe/#>

The screenshot shows a web browser window displaying the website 'Una Sola Fuerza'. The browser's address bar shows the URL 'http://unasola fuerza.pe/#'. The website header includes the COEN logo (Centro de Operaciones de Emergencia Nacional), the Government of Peru logo, and the hashtag #UnaSolaFuerza with a donation number: (01) 712 6314. A navigation menu contains links for 'INFORMACIÓN ÚTIL', '¿DÓNDE DONAR?', 'REPORTES E INCIDENCIAS', 'QUIERO SER VOLUNTARIO', and 'ACCIONES DEL GOBIERNO'. There are also social media icons for Facebook, Twitter, YouTube, and Instagram.

The main content area features a large red banner with the text: **"UNA SOLA FUERZA ES EL PERÚ"** and 'Gracias a todos los que se sumaron de manera voluntaria y la hicieron posible'. Below this is a yellow warning icon and a text box: **ÚLTIMAS ALERTAS : 09.04.17 (18:50)** En Lima, el río Rímac alcanzó los 46,7 m3/s en estación Chosica (2:00 p.m.). Está en descenso. | @Senamhiperu

To the right, there is a 'ÚLTIMAS NOTICIAS' section with two news items: 'MTC: el próximo lunes 17 de abril se restablecerá tránsito en Virú' (dated 10/04/2017) and 'Trabaja Perú creará 3,765 puestos para damnificados por emergencias en Piura' (dated 10/04/2017). At the bottom right, there is a '#UnaSolaFuerza Chat' button. The Windows taskbar at the bottom shows the time as 11:38 p.m. on 10/04/2017.

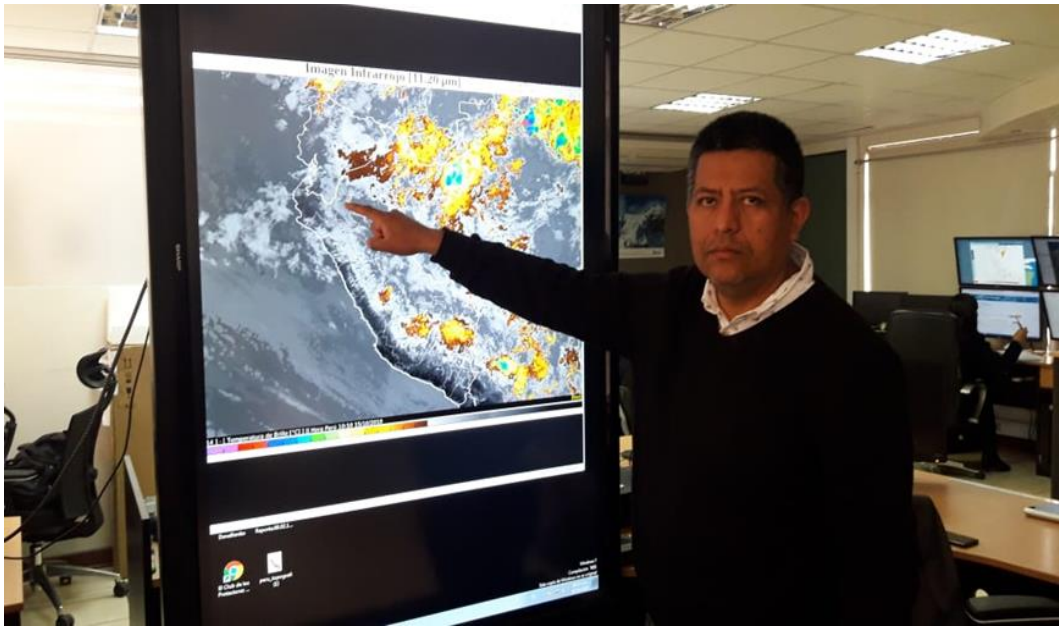
ANEXO 25 Galería de fotos entrevistados



Daniel Olivares.



Abel Aguilar.



Nelson Quispe.



General Jorge Chávez.

**ANEXO 26 Trabajo 1: La administración de la controversia pública y su
nexo con las relaciones públicas**

(ver archivo en CD adjunto)

ANEXO 27 Trabajo 2: La ética en los medios de comunicación masivos.

(ver archivo en CD adjunto)

**ANEXO 28 Trabajo 3: Participación de las Relaciones Públicas en el
proceso relacional-comunicacional**

(ver archivo en CD adjunto)

ANEXO 29 Trabajo 4: Planificación estratégica en relaciones públicas.

(ver archivo en CD adjunto)