



Estrategia de comunicación y divulgación para el Área de Conservación Marina Cocos (ACMC)

Área de Conservación Marina Cocos
Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)



2019

Publicado por: SINAC. Sistema

Nacional de Áreas de Conservación

Donado por: Asociación Costa Rica por Siempre

Elaboración técnica: Verónica Grant Diez

Asesoría técnica:

ACXS	Mónica Gamboa Poveda
SE-SINAC	Mauricio Arias Zumbado
ACMC	Marco Vinicio Araya Barrantes
	Esteban Herrera Herrera

Copyright: © 2018. Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)

El proceso de facilitación de este Diseño de una estrategia de comunicación y divulgación para el Área de Conservación Marina Cocos (ACMC) fue llevado a cabo mediante un contrato por servicios profesionales con Verónica Grant Diez. Fue posible gracias al apoyo financiero del Fideicomiso Privado Costa Rica por Siempre y al apoyo técnico del personal del Área de Conservación Marina Cocos y de la Asociación Costa Rica por Siempre.

La elaboración de este **Diseño de una estrategia de comunicación y divulgación para el Área de Conservación Marina Cocos (ACMC)** se enmarca dentro de la iniciativa de Gobierno “Costa Rica por Siempre”. El Programa Costa Rica Por Siempre es una iniciativa público-privada de conservación, desarrollada con el objetivo de consolidar un sistema de áreas protegidas marinas y terrestres que sea ecológicamente representativo, efectivamente manejado y con una fuente estable de financiamiento, permitiéndole a Costa Rica ser el primer país en desarrollo en cumplir las metas del Programa de Trabajo en Áreas Protegidas (“PTAP”) de la Convención sobre Diversidad Biológica (“CDB”) de las Naciones Unidas. Este programa es administrado por la Asociación Costa Rica Por Siempre (“ACRXS”).

ISBN:



Tabla de contenidos

LISTA DE ACRÓNIMOS	54
LISTA DE CUADROS	6
INTRODUCCIÓN	7
METODOLOGÍA.....	8
REVISIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	9
1. Hallazgos de la revisión del diagnóstico	9
2. Líneas estratégicas.....	10
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN	12
1. Sistematización de los hallazgos.....	12
1.1 Taller participativo con guardaparques.....	12
1.2 Entrevistas	13
1.3 Encuesta a guardaparques	13
1.4 Observación no participante	14
1.5 Taller-conversatorio	14
1.6. Encuesta a turistas.....	15
1.7 Análisis FODA.....	16
2. Mensajes claves.....	17
2.1 Internos.....	17
2.2 Externos	18
2.2.1 Mensajes secundarios	20
3. Matriz de interacción con públicos	23
4. Análisis FODA de capacidad instalada	25
PLANES DE COMUNICACIÓN	26
Plan de Comunicación Interna del APMC.....	26
1. Acciones.....	26
2. Cronograma	30
3. Evaluación.....	31
Plan de Comunicación Externa del Parque Nacional Isla Del Coco	32
1. Acciones.....	32
2. Cronograma	36
3. Evaluación.....	37
Plan de Comunicación Externa del Área Marina de Manejo Montes Submarinos	38
1. Acciones.....	38
2. Cronograma	40
3. Evaluación.....	41

LISTA DE ACRÓNIMOS

AC Áreas de Conservación

ACMC Área de Conservación Marina Cocos

AMM MS Área Marina de Manejo Montes Submarinos

AMP Área Marina Protegida

ASP Área Silvestre Protegida

CCSS Caja Costarricense del Seguro Social

CI Conservation International

CMAR Corredor Marino del Pacífico Este Tropical

CORACMC Consejo Regional del Área de Conservación Marina Cocos

FAICO Fundación Amigos de la Isla del Coco

FODA Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

EFM Elementos focales de manejo

INCOPECA Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura

MAG Ministerio de Agricultura y Ganadería

MINAE Ministerio de Ambiente y Energía

MEP Ministerio de Educación Pública

MSP Ministerio de Seguridad Pública

SINAC Sistema Nacional de Áreas de Conservación

TEC Instituto Tecnológico de Costa Rica

UCR Universidad de Costa Rica

UNA Universidad Nacional de Costa Rica

ONG's Organizaciones No Gubernamentales

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. Matriz de mensajes claves internos	16
CUADRO 2. Matriz de mensajes claves externos	17
CUADRO 3. Mapa de poder de los públicos identificados	22
CUADRO 4. Matriz de interacción con los públicos claves	23

INTRODUCCIÓN

En la primera etapa del proyecto titulado “Diseño de una estrategia de comunicación y divulgación para el Área de Conservación Marina Cocos (ACMC)” se trabajó en un diagnóstico de comunicación, cuyo propósito fue identificar las necesidades de comunicación presentes en el área de conservación así como en las dos áreas silvestres protegidas a su cargo.

En esta segunda etapa, compete la elaboración de los correspondientes planes de comunicación interna para el ACMC y comunicación externa para el Parque Nacional Isla del Coco (PNIC) y el Área Marina de Manejo Montes Submarinos (AMM MS). Dado que el personal de ambas Áreas Marinas Protegidas (AMP) es el mismo, se elaboró un único plan de comunicación interna para el ACMC. En cuanto a la comunicación externa, sí se elaboró un plan por cada AMP.

Estos planes de comunicación brindarán las guías estratégicas a seguir por el ACMC a un plazo de cinco años, las cuales podrán visualizarse en un cronograma de trabajo.

METODOLOGÍA

Como primer paso se realizó una revisión del diagnóstico previo, para ello se recurrió a técnicas de revisión bibliográfica así como otras propias de la investigación social como entrevistas a profundidad con actores involucrados en el proceso de la etapa I del proyecto, específicamente miembros del ACMC y ACRXS. Con base en la información recabada se propusieron líneas estratégicas que funcionaron de base para los planes de acción.

Una vez definidas estas líneas estratégicas, el paso a seguir fue la definición de los mensajes claves, los públicos prioritarios y el análisis de la capacidad instalada para ejecutar los planes de acción.

Para esto se llevó a cabo un taller con la participación de 9 guardaparques en el Parque Nacional Isla del Coco (PNIC). Adicionalmente se realizó una encuesta para medir su satisfacción y nivel de compromiso con su trabajo, así como 10 entrevistas.

También se llevó a cabo observación no participante en el PNIC. En primer lugar, durante la presentación a turistas para evaluar los mensajes transmitidos, la dinámica en general así como la receptividad de la información. En segundo lugar, durante la visita de un grupo de turistas a Bahía Wafer.

Finalmente se realizó un taller-conversatorio con estudiantes, voluntarios y bomberos destacados en la estación Isla del Coco y una encuesta a turistas, los cuales no estaban previstos inicialmente en la metodología, no obstante en el proceso se propusieron para abordar temas que no fueron considerados en el diagnóstico inicial.

Con toda la información recabada y su respectivo análisis como insumo, se crearon los 3 planes de comunicación.

REVISIÓN DEL DIAGNÓSTICO

1. Hallazgos de la revisión del diagnóstico

Estos hallazgos se refieren a información adicional a la propuesta en el diagnóstico, contraste con los hallazgos o diferencias con el mismo, que se consideraron relevantes para la elaboración de la estrategia y finalmente los planes de comunicación.

Actores claves

En el mapa de públicos estratégicos no se incluyeron los y las jerarcas del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) y Gobierno Central. El diagnóstico arrojó necesidades y se identificaron problemáticas que tienen que ver con falta de personal, capacitación, exceso de funciones, falta de equipo, entre otros, que en su mayoría deben ser resueltos por medio de la institucionalidad pública.

Comunicación interna

La comunicación interna no sólo se refiere a la forma en que fluye la información dentro de una organización, la comunicación interna también abarca temas como el sentido de pertenencia del personal, fomentar la participación y crear buenos ambientes de trabajo. Todo esto con el fin de que las personas funcionarias trabajen en beneficio de los objetivos planteados por la organización, los planes estratégicos, entre otros.

Es necesario para eso conocer las necesidades de las personas funcionarias. Dentro del diagnóstico se omitió describir las necesidades y problemáticas de la cultura organizacional que arrojaron algunas de las entrevistas realizadas en esta etapa.

- a. Existe una desmotivación generalizada de las personas funcionarias en cuanto a la cobertura de sus necesidades en el PNIC.
- b. Existe una percepción general de que su trabajo no es valorado desde las oficinas centrales.
- c. Existe la percepción de que la información no fluye de manera correcta.

Comunicación externa

La comunicación que realiza el ACMC es estructurada únicamente cuando se realiza con públicos y aliados con los que se tiene una relación previa de trabajo o vínculo institucional, por ejemplo ONG's o universidades con los que se está desarrollando un proyecto o se firma un convenio. Se desprende de las entrevistas, que una vez finalizada esa relación la comunicación no continúa aunque ese proyecto y/o donación siga generando información o nuevas acciones.

Ante la consulta se establece que no se ponen en práctica los lineamientos definidos en los convenios sobre los derechos de la información generada por investigaciones y proyectos desarrollados en las Áreas Marinas Protegidas (AMP) y su publicación posterior.

Adicionalmente, no se realizan esfuerzos periódicos con objetivos claros por comunicarse con sus públicos estratégicos, los cuales podrían ser claves para cumplir con los objetivos de los planes de manejo de las AMP del ACMC.

Comunicación mediática

La comunicación mediática es completamente reactiva y no activa. En numerosas ocasiones los comunicados de prensa los realizan las organizaciones aliadas que participan de los proyectos y/ actividades.

En este apartado es importante aclarar que en el desarrollo de la estrategia no se hizo la separación entre comunicación externa y mediática, esto debido a que ambas se refieren a la comunicación fuera de la organización y se definió en los planes de comunicación únicamente como externa.

2. Líneas estratégicas

Una vez realizada la revisión del diagnóstico, se estudió y contrastó la información obtenida con las entrevistas realizadas a personal del Área y actores claves, para definir los siguientes 5 objetivos de comunicación con sus líneas estratégicas que se utilizaron como base para elaborar los planes de comunicación interna y externa.

Motivar:

1. Optimización del flujo de información entre las personas funcionarias y la oficina central en Heredia y el PNIC.
2. Validación del trabajo que realizan las personas funcionarias del PNIC y su percepción dentro del ACMC, el SINAC, el MINAE y público en general.
3. Capacitación de las personas funcionarias en sus áreas de responsabilidad de forma que se sientan preparadas para realizar las funciones que no están acorde a su nivel de formación.
4. Empoderamiento de las personas funcionarias de forma que se sientan capaces y motivadas de apoyar las acciones del parque en temas como atención de visitantes, periodistas, entre otros, las cuales no corresponden a su rol o responsabilidades.

Es importante destacar que estas acciones se vinculan con el plan estratégico 2016-2026 del SINAC, en la perspectiva de capacidades organizacionales.

Informar:

1. Difusión de las acciones que se llevan a cabo en las AMP, los 4 programas y el trabajo diario de las personas funcionarias.
2. Divulgación de los hallazgos científicos, en temas de medio ambiente, conservación, etc., que resulten de convenios de investigación, a la prensa y públicos especializados
3. Difusión de las colaboraciones y convenios que establece el ACMC como parte de las acciones para desarrollar proyectos en el PNIC y el AMM MS.

Sensibilizar:

1. Comunicación de las prácticas de conservación, de los servicios ecosistémicos que ofrecen las AMP así como las principales amenazas de los Elementos Focales de Manejo.

2. Visibilización de las consecuencias de la pesca ilegal de forma que se pueda minimizar el impacto en el PNIC y al AMM MS.
3. Instrucción a turistas y visitantes sobre las generalidades de la isla, las precauciones que deben tener al visitar el PNIC, así como los compromisos que adquieren al ingresar al área protegida.

Convencer:

1. Lobby con jerarcas y Gobierno Central para generar acciones en favor de resolver las dificultades que atraviesa el ACMC en cuanto a personal, abastecimiento, comunicación y otras necesidades.
2. Captación de nuevos aliados estratégicos y fortalecimiento de las relaciones con los existentes.

Estas acciones se vinculan con las líneas estratégicas del AMM MS: posicionar el tema marino en la agenda del gobierno. Así como con la propuesta de actualización del Plan de manejo del PNIC 2017-2026: ampliar la red de colaboración del PNIC.

Promocionar:

1. Promoción del PNIC y AMM MS como destino turístico a nivel internacional para continuar con la visitación y seguir generando recursos para el Área.
2. Consolidación del PNIC y el AMM MS como líder en conservación y protección del recurso marino y terrestre, atracción de investigadores, científicos y medios especializados.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN

1. Sistematización de los hallazgos

1.1 Taller participativo con guardaparques

El 3 de agosto de 2018 se llevó a cabo un taller con los guardaparques en el PNIC, participaron 9 de ellos. Además de trabajar temas de convivencia, necesidades, relaciones interpersonales, etc., se trabajó sobre la relación y comunicación con la oficina regional y sobre la imagen del PNIC y el AMM MS.

Hallazgos principales:

- Existe el deseo de capacitarse para realizar funciones que no necesariamente están definidas en sus puestos, pero al mismo tiempo hay temor de que si eso sucede, no se contrataría más personal que cubra esas funciones.
- Hay interés en realizar cursos y capacitaciones en manejo de las relaciones interpersonales, manejo del estrés y ansiedad y comunicación asertiva.
- Hay una gran preocupación por la cantidad de guardaparques que están por pensionarse en los próximos años.
- Coinciden en que el servidor del SINAC, al cual está ligado el correo electrónico institucional es muy lento, muchas veces no pueden abrir documentos enviados.
- Sienten que hay una alta demanda de información por parte de la oficina regional y esperan respuesta en un corto plazo.
- Creen que hay un problema con el correo interno, pues en ocasiones la documentación se queda en el puerto de Puntarenas.
- Sienten que la oficina regional no da prioridad a sus solicitudes y expresan que en un alto número de ocasiones sus solicitudes no son respondidas del todo o a tiempo.
- Desean que se pongan en práctica los planes incluidos en los planes de manejo.
- Coinciden en que los ticos conocen muy poco de la isla y que debe darse a conocer más.
- Identifican la isla como un “monumento mundial” y coinciden que debe ponerse en práctica el programa de educación ambiental.
- Ven relevante que las personas conozcan las posibilidades de trabajos en el mar y sobre el adecuado uso de los recursos.
- Creen importante hacer énfasis en la ubicación de la isla y generar un acercamiento con la comunidad de Puntarenas.
- Hay opiniones encontradas en cuanto a la importancia del turismo en la isla.
- Un grupo expresa su desinterés de interactuar con turistas y/o periodistas.
- Señalan que no hay protocolos para dar declaraciones a la prensa.
- El grupo en general opina que es importante mejorar la calidad de vida de los guardaparques en el PNIC. Expresan la necesidad de más espacios y actividades que sirvan como desahogo.
- Coinciden en que 3 semanas en el parque es el tiempo de trabajo efectivo y que la semana restante baja su rendimiento.

1.2 Entrevistas

Durante la visita al PNIC, del 31 de julio al 10 de agosto, se realizaron 10 entrevistas a guardaparques para conocer más a fondo sobre los temas planteados en el taller, así como analizar sus capacidades e intereses.

Hallazgos principales:

- Los guardaparques que tienen más tiempo de trabajar en el PNIC se sienten más satisfechos y motivados con su trabajo, pues han vivido los cambios positivos que ha tenido el parque a través de los años (instalaciones, comunicaciones, traslados, etc.)
- Los voluntarios, investigadores y otros, mejoran la convivencia en el parque.
- Un grupo siente que existe preferencias por parte del Administrador del parque para con sus amigos y que esto influye a nivel laboral en cuanto a las tareas que se da seguimiento y recientemente con la reanudación del programa de voluntariado.
- Muchos coinciden en que la rotación del “encargado” por salidas entorpece la continuidad de acciones.
- Muchos comentan que al “vivir” con sus compañeros de trabajo deciden no comunicar ciertos desacuerdos u opiniones contrarias, porque “tenemos que vernos todos los días”, no obstante, al final se “explota” y las cosas se dicen de peor manera.
- La mayoría siente que no hay comunicación directa entre los guardaparques y que se da el “correo de brujas”.
- Varios comentan que se utiliza mucho el “no me toca a mí” para evadir trabajos o funciones.
- Hay descontento por parte de unos pocos por la buena relación que tienen algunos guardaparques con las ONG’s y la comunicación directa que se tiene con personal de las mismas.
- Los guardaparques del programa de control y protección se quejan de que no reciben acompañamiento por parte de la oficina regional o el SINAC en los juicios.
- Guardaparques con titulación universitaria mostraron recelo por que se traigan profesionales externos a realizar el trabajo que los guardaparques pueden hacer.
- Hay preocupación por la falta de un jefe del programa de control y vigilancia.
- Varios miembros del programa de control y vigilancia comentan no sentirse representados en el Comité Técnico.

1.3 Encuesta a guardaparques

Se completaron 14 encuestas. La mitad se llevaron a cabo durante la visita al PNIC y la otra mitad fueron enviadas por diferentes medios digitales. Las preguntas se enfocaron en medir los niveles de satisfacción de los guardaparques con su trabajo, la relación con sus compañeros, entre otros.

Hallazgos principales:

- El 71% están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación “me siento capacitado para realizar mi trabajo”, un 15% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.
- El 50% contestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación “me gusta el ambiente de trabajo del PNIC” y el 42% contestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo.
- Un 57% contestó en desacuerdo o totalmente en desacuerdo a la afirmación “siento que mi

- trabajo es altamente valorado”, un 21% contestó estar de acuerdo.
- El 78% contestó estar totalmente comprometido con su trabajo.
 - Un 57% dicen tener una buena relación laboral con sus compañeros, únicamente 7% dice no tenerla.
 - Únicamente el 20% contestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación “me siento motivado en mi trabajo”, un 42% dijo estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el restante 38% dijo no estar de acuerdo ni en desacuerdo.
 - El 71% valoran como muy importante la visita periódica del Director del ACMC así como otros jefes del MINAE y SINAC.

1.4 Observación no participante

Se realizó observación no participante durante la presentación a turistas y el recibimiento de turistas en tierra.

Hallazgos principales:

Presentación a turistas

- La presentación fue dinámica, con un buen manejo del idioma inglés.
- Hubo gran participación por parte de los turistas con preguntas durante la presentación.
- El video gustó mucho, los turistas comentaron algunas escenas e interactuaron cuando las imágenes mostraban cómo conservar el recurso marino.
- El sello de la Isla del Coco es bien recibido.
- Al finalizar, varios de los turistas dejaron los panfletos que repartió el guardaparque donde estaban sentados.

Visita de turistas a Bahía Wafer

- Los turistas llegaron a tierra acompañados de un guía de buceo quien realizó una caminata por el puente Copey y luego los llevó a Villa Beatriz.
- El guardaparque encargado en ese día, que se encontraba en medio de una entrevista de este proceso, al ver el grupo bajarse en la playa decidió hacer una pausa y tomar su receso o tiempo de café.
- Mientras el grupo estuvo en la Villa Beatriz, ningún guardaparque estuvo presente.

1.5 Taller-conversatorio

El 7 de agosto de 2018 se realizó un taller con los estudiantes, voluntarios y bomberos destacados en la Isla del Coco al momento de la actividad, esto permitió evaluar los mensajes de la inducción que lleva a cabo el ACMC previo a la visita al PNIC así como temas relevantes de comunicación con estos grupos. Este taller no estaba incluido en la metodología, no obstante, dado que había un grupo importante de personas se aprovechó la oportunidad de conocer sus impresiones.

Hallazgos principales:

- La opinión de una gran mayoría sobre la inducción llevada a cabo en la oficina regional no es favorable. La mayoría de los comentarios adujeron desinterés por parte de la persona

que dio la inducción.

- El video explicativo tuvo una gran aprobación.
- Las 2 personas que solicitaron se les enviara por correo electrónico el reglamento no lo recibieron.
- Las 4 mujeres hicieron mención a comentarios no apropiados sobre la correcta o no vestimenta que deberían llevar haciendo alusión a la soledad de los guardaparques, el aislamiento y la cantidad de tiempo que llevan en isla.
- En el caso de las estudiantes, comentaron que la solicitud de documentos necesarios se hizo con muy poco tiempo de antelación previo al día de salida de continente.
- Los voluntarios comentaron positivamente a cerca de la inducción que se lleva a cabo en el parque.
- Los bomberos comentaron que no reciben la información médica de estos grupos.
- La opinión general sobre la experiencia en el PNIC es favorable, se sienten bien recibidos y acompañados durante la estadía.
- Se indica que hay una buena relación en general con los guardaparques.
- Se señala que no hay condiciones óptimas para realizar investigación, espacio físico, espacio para almacenar muestras, entre otros.

1.6. Encuesta a turistas

Se llevó a cabo una encuesta a los turistas a bordo del Sea Hunter que viajaron del 31 de julio al 10 de agosto. Catorce de ellos contestaron la encuesta la cual se enfocó en conocer por qué medio se enteraron de la isla, si recomendaría la visita y cuál es la mejor forma de promocionar la isla. Se preguntó su opinión acerca de la presentación que realiza el programa de Turismo Sostenible en el barco a su llegada al parque así como si visitaron la parte terrestre de la isla o no, por qué y su apreciación de la visita.

Hallazgos principales:

- 10 de ellos recibieron la presentación del parque y la opinión de la misma fue favorable.
- 9 de ellos visitaron Bahía Wafer, el puente Copey y la Villa Beatriz, 7 de ellos indicaron no haber interactuado con ningún guardaparque, y 5 indicaron que les hubiera gustado conocer más sobre la vida de los guardaparques, así como de la flora y fauna de la isla.
- 1 persona fue atendida por los bomberos y dijo llevarse una buena impresión de su profesionalismo y amabilidad.
- El 100% dijo que recomendaría la isla a sus familiares y amigos.
- El 35% de ellos han visitado la isla más de una vez.

1.7 Análisis FODA

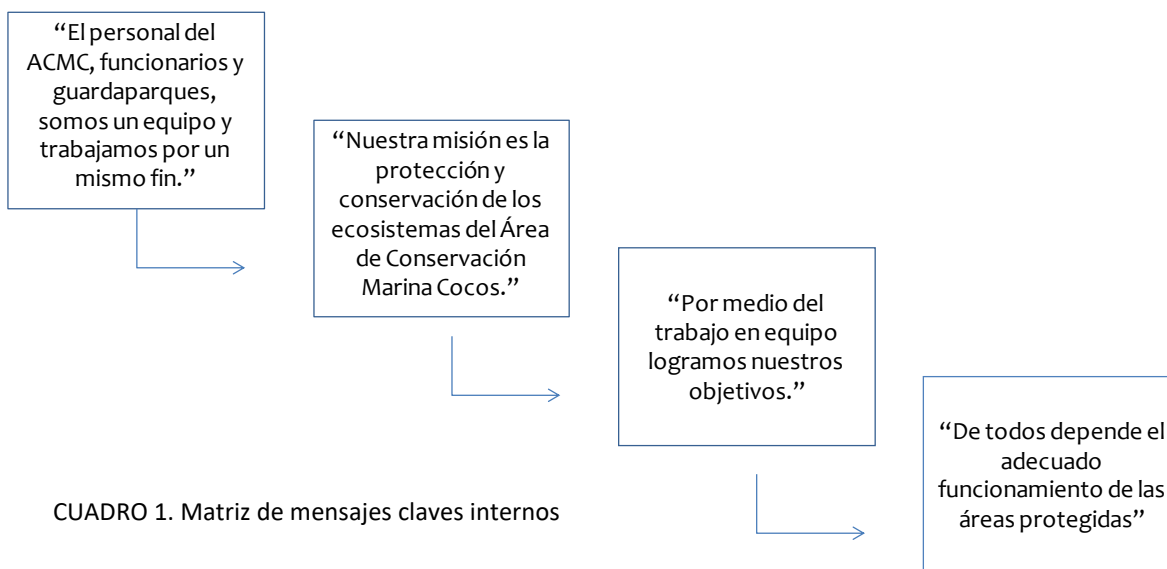
El análisis de la información recabada se sistematizó tomando en consideración los elementos relevantes relacionados con los Planes Generales de Manejo que fueron utilizados en los planes de comunicación así como los lineamientos estratégicos de la estrategia de comunicación.

<p>Fortalezas</p> <p>Compromiso general por parte de los guardaparques con el trabajo que realizan. La mayoría del personal se siente capacitado para hacer su trabajo.</p> <p>Deseo de capacitarse y actualizarse.</p> <p>Hay camaradería entre los guardaparques.</p> <p>La mayoría de los guardaparques cataloga la convivencia como “buena”.</p> <p>Hay polifuncionalidad.</p> <p>Amplio conocimiento por parte de los guardaparques sobre el PNIC.</p> <p>Amplio conocimiento sobre la legislación.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Regularización del transporte.</p> <p>Plan de ampliación de zonas de visitación, sendero circular, casa de visitantes.</p> <p>Digitalización de procedimientos.</p> <p>Existen protocolos de otras instituciones que pueden adaptarse.</p> <p>Se puede mejorar el recibimiento de los turistas.</p> <p>Identificación de los guardaparques con la comunidad de Puntarenas como ubicación geográfica de la isla.</p> <p>Los turistas están dispuestos a compartir sus fotos.</p> <p>Los turistas que visitan la isla, recomiendan el viaje.</p>
<p>Debilidades</p> <p>Cierta desmotivación del personal.</p> <p>Miedo que al capacitarse no contraten el personal requerido.</p> <p>Rotación del “encargado” por salidas entorpece la continuidad de acciones.</p> <p>Poca comunicación directa entre compañeros, “correo de brujas”.</p> <p>Hay guardaparques que no desean estar en el programa asignado.</p> <p>El administrador del PNIC no desea ser administrador y eso se refleja en el liderazgo.</p> <p>Exceso de procedimientos “en papel”.</p> <p>No hay un protocolo de recibimiento de turistas en tierra.</p> <p>No hay acompañamiento de la oficina regional en procesos judiciales.</p> <p>Faltan protocolos.</p> <p>Falta de software administrativo.</p> <p>Investigadores necesitan un espacio y condiciones adecuadas para la investigación.</p>	<p>Amenazas</p> <p>El servidor del SINAC, al cual está ligado el correo electrónico institucional, es muy lento lo que dificulta la comunicación vía correo electrónico.</p> <p>Limitada velocidad de internet para realizar transmisiones y comunicaciones en vivo.</p> <p>Ataques recientes de tiburones a turistas.</p> <p>No está identificada en Facebook la ubicación de la Isla del Coco, hasta ahora los turistas y visitantes no pueden compartir su visita en esta red social.</p>

2. Mensajes claves

2.1 Internos

Es evidente una fractura en la comunicación y relación entre el personal de la oficina regional y el personal del PNIC. Hay opiniones desfavorables por parte de los funcionarios del ACMC en ambos sentidos. No existe un sentimiento de grupo, ni entre oficinas ni entre los guardaparques que trabajan en el PNIC. Los mensajes claves a nivel interno se orientaron en generar equipo, así como reforzar la misión del ACMC y los valores.



En el siguiente cuadro se detallan los mensajes claves y la estrategia de comunicación y/o objetivo a los que responden dentro de los Planes Generales de Manejo.

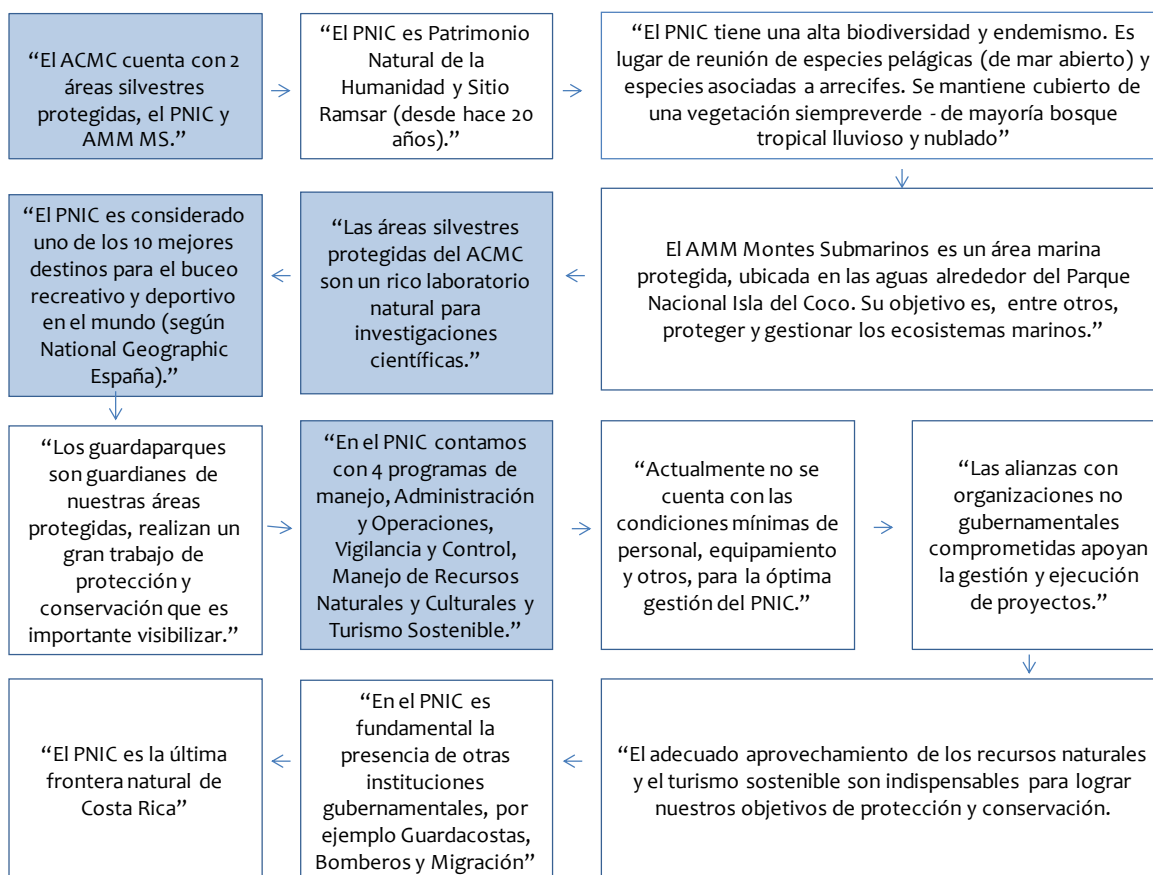
Mensaje clave	Estrategia/Objetivo
“El personal del ACMC, funcionarios y guardaparques, somos un equipo y trabajamos por un mismo fin.”	Consolidar un equipo humano motivado
“Nuestra misión es la protección y conservación de los ecosistemas del Área de Conservación Marina Cocos.”	Sensibilizar
“Por medio del trabajo en equipo logramos nuestros objetivos.”	Motivar
“De todos depende el adecuado funcionamiento de las áreas protegidas.”	Empoderamiento del personal

2.2 Externos

Los mensajes clave son mensajes genéricos institucionales que deben permear constantemente cualquier comunicación de la institución. De esta forma no importa con quién nos comuniquemos, se refuerzan las mismas ideas. La matriz de mensajes es una guía básica de comunicación institucional, no debe verse como una plantilla, son conceptos, según quién sea el interlocutor, el momento y el medio, eso va a definir cómo lo decimos.

Tomando en cuenta las necesidades de comunicación del Área, los mensajes claves siguen una línea que permiten contar qué son las áreas protegidas, por qué son importantes, quiénes y cómo se hace el trabajo que ahí se realiza y cuáles son las necesidades. El objetivo de plantearlo de esta forma es que facilite la comunicación con los diferentes públicos y que siempre se siga la misma línea de mensaje.

Los mensajes en azul también podrían utilizarse como mensajes secundarios según el medio a utilizar o las características del interlocutor al que nos dirigimos.



CUADRO 2. Matriz de mensajes claves externos

Al igual que con los mensajes claves internos, en el siguiente cuadro se establecen los mensajes claves externos y la estrategia y/o objetivo al que responden.

Mensaje clave	Estrategia/Objetivo
"El ACMC cuenta con 2 áreas silvestres protegidas, el PNIC y AMM MS."	Informar - Promocionar
"El PNIC es Patrimonio Natural de la Humanidad y Sitio Ramsar (desde hace 20 años.)"	Posicionar como Sitio Patrimonio de la Humanidad
"El PNIC tiene una alta biodiversidad y endemismo. Es lugar de reunión de especies pelágicas (de mar abierto) y especies asociadas a arrecifes. Se mantiene cubierto de una vegetación siempreverde - de mayoría bosque tropical lluvioso y nublado."	Informar - Sensibilizar
El AMM Montes Submarinos es un área marina protegida, ubicada en las aguas alrededor del Parque Nacional Isla del Coco. Su objetivo es, entre otros, proteger y gestionar los ecosistemas marinos."	Informar - Sensibilizar
"Las áreas silvestres protegidas del ACMC son un rico laboratorio natural para investigaciones científicas."	Promocionar – convencer – generar nuevas alianzas
"El PNIC es considerado uno de los 10 mejores destinos para el buceo recreativo y deportivo en el mundo (según National Geographic España)."	Promocionar
"Los guardaparques son guardianes de nuestras áreas protegidas, realizan un gran trabajo de protección y conservación que es importante visibilizar."	Validación del trabajo – Sensibilizar
"En el PNIC contamos con 4 programas de manejo, Administración y Operaciones, Vigilancia y Control, Manejo de Recursos Naturales y Culturales y Turismo Sostenible."	Nudo crítico: cantidad de personal
"Actualmente no se cuenta con las condiciones mínimas de personal, equipamiento, etc., para la óptima gestión del PNIC."	Nudo crítico: cantidad de personal – Gestión óptima
"El adecuado aprovechamiento de los recursos naturales y el turismo sostenible son indispensables para lograr nuestros objetivos de protección y conservación."	Sensibilizar
"Las alianzas con organizaciones no gubernamentales comprometidas apoyan la gestión y ejecución de proyectos."	Sostenibilidad Financiera - Formalización de alianzas y convenios estratégicos
"En el PNIC es fundamental la presencia de otras instituciones gubernamentales, por ejemplo Guardacostas, Bomberos y Migración."	Nudo crítico: ausencia de instituciones del Estado
"El PNIC es la última frontera natural de Costa Rica."	Informar - Sensibilizar

2.2.1 Mensajes secundarios

Los mensajes secundarios pretenden reforzar los mensajes claves. Según el interlocutor se utilizan para consolidar el mensaje principal que se desea transmitir.

PNIC

- a. “El PNIC posee algunos de los arrecifes más extensos y ricos en especies del Pacífico Oriental Tropical”.
- b. “En el PNIC se han contabilizado 149 especies de aves, de las cuales 4 son endémicas y 2 especies de reptiles endémicos: la lagartija y la salamandra.
- c. “No hay culebras ni anfibios; tampoco mamíferos terrestres nativos, únicamente los introducidos por el humano.”
- d. “Es un sitio de convergencia de especies pelágicas -o de mar abierto-, entre ellas gran cantidad de especies de mamíferos marinos, cuatro especies de tortugas marinas y catorce de tiburones, por eso también es conocida como -la isla de los tiburones.”
- e. El PNIC forma parte del Corredor Marino del Pacífico Este Tropical (CMAR), que conecta importantes sitios que reúnen una biodiversidad marina de enormes dimensiones y relevancia. Estos sitios incluyen las áreas marinas protegidas de la Isla del Coco (Costa Rica), Isla Coiba (Panamá), Islas Malpelo y Gorgona (Colombia), y Archipiélago de Galápagos (Ecuador).
- f. “Gracias a la Isla del Coco, Costa Rica cuenta con una superficie marítima 11 veces más grande que la terrestre, lo cual lo convierte en el país más grande de Centroamérica.”
- g. “A una distancia aproximada de 500km de la costa pacífica, el PNIC es el décimo distrito de Puntarenas”
- h. El Parque Nacional Isla del Coco posee el bosque nuboso a más baja altitud del mundo, entre 300 y 630 msnm.
- i. En los ríos del Parque Nacional Isla del Coco habitan tres especies de peces de agua dulce endémicos.
- j. En el PNIC se encuentran 5 especies de orquídeas de las cuales 3 son endémicas.
- k. En el PNIC se encuentran 45 especies marinas endémicas lo que representa casi el 50% de endemismo marino de Costa Rica.

Legado cultural

- a. “La isla ha sido declarada Patrimonio Histórico y Arquitectónico de Costa Rica.”
- b. “La Isla del Coco, posee un alto valor histórico y cultural para el pueblo de Costa Rica y el mundo. Desde que fue descubierta, en 1526, fue refugio de piratas y corsarios, expediciones en busca de tesoros y hasta fungió como cárcel en la época de Juan Mora Fernández.”
- c. “Inscripciones en las rocas de las bahías Chatham y Wafer, así como vestigios de barcos hundidos y restos de un avión accidentado, le dan un valor excepcional que merece ser protegido y conservado para ~~ser disfrutado~~ el disfrute por de las generaciones presentes y

futuras”.

Especies exóticas

- a. “Hace más de 200 años se introdujeron a la isla diversas especies exóticas, algunas en forma intencional como los cerdos, cabras y venados cola blanca y otros accidentalmente como las ratas y gatos”.
- b. “Los mamíferos terrestres han sido todos introducidos por el humano y son una fuerte amenaza a la biodiversidad nativa y endémica presente.”
- c. “Estas especies exóticas contaminan fuentes de agua a través de sus excreciones, portan parásitos, causan erosión al alimentarse de las raíces de las plantas y dispersan semillas de vegetación también exótica.”
- d. Se ha comprobado que las especies exóticas terrestres también tienen efectos negativos sobre los ecosistemas marinos.

Gestión

- a. “El PNIC cuenta con internet inalámbrico, esto le permite a los guardaparques y visitantes estar comunicados por medio de mensajería instantánea, como WhatsApp, las 24h del día.”
- b. “Una central de radio permite la comunicación constante con la isla al realizar labores de patrullaje hasta a 40 millas de distancia.”
- c. “La gestión del PNIC se lleva a cabo con menos de la mitad del personal mínimo que se requiere para un adecuado funcionamiento.”
- d. “Los ingresos por visitación turística no se destinan directamente ni en su totalidad al ACMC, nuestro presupuesto depende del Gobierno Central.”

Contratación de transporte

- a. “En el 2018 se realizó la contratación de transporte exclusivo para los funcionarios y guardaparques, quienes por décadas viajaron en embarcaciones de pesca, patrulleras, y en los últimos años en habitaciones de tripulantes de barcos turísticos.”
- b. “Con la contratación de transporte aumentamos la presencia de funcionarios en el PNIC y mejoramos la gestión.”
- c. “El viaje al PNIC dura aproximadamente 36 horas, esta contratación es un esfuerzo más por dignificar el trabajo de nuestros funcionarios, así como facilitar el acceso a investigadores, voluntarios y otras instituciones del estado que aportan a la gestión del Parque.”

Presencia de otras instituciones

- a. “Los guardaparques del PNIC patrullan las 12 millas alrededor de la Isla en busca de ilícitos ambientales. Estas acciones deberían ser un esfuerzo conjunto con el Servicio Nacional de Guardaparques”.
- b. “El PNIC es la primera frontera natural para los navegantes que se aproximan al país en el

océano pacífico de Costa Rica, por lo que la permanencia de funcionarios de la Dirección General de Migración y Extranjería es necesaria”.

AMM MS

- a. “Establecida en el 2011, el AMM MS tiene como objetivos proteger los ecosistemas marinos y ordenar las actividades económicas actuales y/o potenciales, para asegurar las funciones esenciales de estos ecosistemas.”
- b. “Las montañas submarinas del Pacífico son ecosistemas sumamente frágiles que cumplen un papel fundamental en la distribución e integridad de la biodiversidad marina.”
- c. “El AMM MS representa un ambiente crucial para especies altamente migratorias, algunas de estas amenazadas, y para corales profundos del pacifico costarricense”.
- d. “El AMM MS tiene un gran potencial como sitio de investigaciones científicas.”
- e. “La pesca de atún con palangre y pesca deportiva, son actividades permitidas en el AMM MS.”
- f. “El AMM MS posee potencial turístico que debe desarrollarse dentro del marco del turismo sostenible”.
- g. “El AMM MS incluye tanto zonas de protección absoluta como de aprovechamiento sostenible.”

3. Matriz de interacción con públicos

Los públicos pueden ser aliados, neutros u opositores del Área y/o del trabajo que realiza. Este es el mapa de poder de los públicos identificados.

Aliados	Neutros	Opositores
<p>Naturales</p> <ul style="list-style-type: none"> • CORACMC • SINAC • Periodistas institucionales • Ministerio de Ambiente • Viceministerio de Ambiente • Viceministerio de Mares <p>Otros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones No Gubernamentales aliadas • ACXS • FAICO • Conservación Internacional • Misión Tiburón • Bomberos de Costa Rica • Operadores de turismo • CMAR • Voluntarios • Universidades aliadas • ICE • INA • Embajada Americana • Capitanía de Puerto • Servicio Nacional de Guardacostas • Prensa* 	<ul style="list-style-type: none"> • Otras Organizaciones No Gubernamentales • Buceadores • Científicos e investigadores • Turistas • Museos (Nacional, Jade) • Parque Marino del Pacífico • MOPT • MSP • Fiscalía de Puntarenas • INCOPECA • Otras universidades • Proveedores • Comunidad de Puntarenas** • Comunidades pesqueras** • SITRAMINAE** 	<ul style="list-style-type: none"> • Pescadores ilegales • Embarcaciones ilegales

CUADRO 3. Mapa de poder de los públicos

*La prensa así como se considera un público también es un medio.

**Estos públicos pueden convertirse en aliados u opositores según la relación que se cultive con ellos o los temas que surjan que afecten sus objetivos.

La relación y el tipo de comunicación varían con cada público. Con públicos prioritarios, identificados en el primer círculo de la imagen siguiente, hay una relación más directa y periódica. En segundo

plano, hay un grupo de públicos con los que hay relación, pero que no es necesariamente directa, puede ser a través de un público prioritario, a través de la prensa que también es un medio y la comunicación es más esporádica.

Finalmente, existen públicos que están presentes pero que si se da una comunicación probablemente es más reactiva.



CUADRO 4. Matriz de interacción con públicos claves

4. Análisis FODA de capacidad instalada

<p>Fortalezas</p> <p>Gran conocimiento de la flora, fauna, legado cultural e historia de la isla.</p> <p>Interés de participar y apoyar los proyectos de investigación.</p> <p>Buen recibimiento a estudiantes, voluntarios, investigadores, etc.</p> <p>La presentación a turistas es considerada muy buena.</p> <p>Hay interés general de apoyar los programas de educación ambiental.</p> <p>Algunos muestran interés en capacitarse en temas de comunicación.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Gran cantidad de material audiovisual generado por los guardaparques y operadores de turismo.</p> <p>Se cuenta con cámaras de foto, video, dron, para la creación de material (Si se solicita el visto bueno de los guardaparques).</p> <p>Los visitantes se van con una buena impresión.</p> <p>Los turistas quieren conocer más del trabajo de los guardaparques, condiciones de vida, etc.</p> <p>Los turistas esperan un tour por las instalaciones y conocer más de las especies terrestres.</p> <p>Los turistas están dispuestos a compartir sus fotografías y videos.</p> <p>Los turistas que visitan la isla, recomiendan el viaje.</p> <p>Alianza con el MEP para fortalecer el programa de educación ambiental.</p> <p>Relación con el Parque Marino del Pacífico.</p>
<p>Debilidades</p> <p>Un grupo con poco interés de interactuar con prensa y/o turistas.</p> <p>Falta de capacitación en formación de portavoces y creación de material audiovisual.</p> <p>El mensaje de la inducción que se da en la oficina regional no refleja al 100% la dinámica del PNIC y además contiene comentarios ofensivos para con los guardaparques.</p> <p>En una mayoría de ocasiones no se transmiten los resultados de las investigaciones que se realizan en el PNIC a nivel interno.</p> <p>Poca comunicación directa entre funcionarios.</p> <p>No hay un protocolo de recibimiento de turistas en tierra.</p> <p>No hay una sistematización de las investigaciones.</p>	<p>Amenazas</p> <p>El servidor del SINAC es muy lento lo que dificulta la comunicación vía correo electrónico.</p> <p>Limitado internet para establecer comunicaciones directas y en vivo con continente.</p> <p>Muchas actividades se realizarían en continente y se debe coordinar la participación de guardaparques sin interrumpir sus días libres y/o vacaciones.</p> <p>Si disminuye el turismo por buceo, la isla no tiene mucho más que ofrecer.</p> <p>Los guías de buceo llevan a cabo el “tour” en tierra, sin participación de guardaparques.</p> <p>No está identificada en Facebook la ubicación de la Isla del Coco, hasta ahora los turistas y visitantes no pueden compartir su visita en esta red social.</p>

PLANES DE COMUNICACIÓN

Plan de Comunicación Interna del ACMC

1. Acciones

1. Apoyo en Comunicación Institucional

- Firma de un convenio de Trabajo Comunal Universitario permanente con la Escuela de Comunicación Colectiva de la Universidad de Costa Rica adicional al que existe MINAE-UCR.
- Incluir en el Programa de Voluntariado la selección de al menos una persona que apoye semestralmente las acciones de comunicación.

El ACMC no cuenta con una persona encargada de la comunicación institucional. Es determinante para el éxito de esta estrategia contar con personal del Área (uno o varios) que asuman las acciones que se definen en los planes de comunicación. Las propuestas anteriores tienen como objetivo contar con apoyo para los funcionarios que vayan a asumir las tareas de comunicación.

Tanto el estudiante como el voluntario pueden encargarse de la mayoría de las tareas, bajo la supervisión y visto final de uno o varios funcionarios. Adicionalmente, con la incorporación del voluntariado se pretende, contar con perfiles específicos según las necesidades de cada acción.

Es importante añadir que se recomienda incluir dentro del perfil de uno o varios funcionarios, las tareas de comunicación de forma que la responsabilidad de las acciones sea asumida como parte del trabajo y no como buena voluntad del funcionario.

2. Reforzamiento de la misión, visión y objetivos del ACMC

- Realizar talleres anuales de reforzamiento de la misión, visión y objetivos del ACMC.
- Realizar un concurso fotográfico interno donde los funcionarios se muestren ellos mismos cumpliendo la misión del Área.

Según la información recabada durante la investigación hay una separación entre los funcionarios de la oficina regional y los que trabajan en la isla, donde la sensación general es que cada grupo trabaja para el otro. El reforzamiento de la misión, visión y valores es importante para recordar a todo el personal el fin de la labor que realizan.

Los talleres pueden ser impartidos por el mismo personal del Área con apoyo de los estudiantes y voluntarios o personal externo. Es importante que participe todo el personal y que ese reforzamiento se realice una vez al año. También es una forma de trabajar el sentimiento de pertenencia con el personal, mejorar la comunicación, entre otros.

Una vez llevado a cabo el primer taller de reforzamiento, se recomienda apoyar esta acción con la realización de un concurso fotográfico, como una forma de motivar al personal y que expresen de esta forma cómo ellos sienten que cumplen con su misión.

El concurso puede ser organizado por los estudiantes y voluntarios, se puede solicitar a los miembros del CORACMC que sean el jurado. Adicionalmente, se puede organizar una charla virtual a todo el personal de fotografía básica.

3. Campañas de comunicación interna

- Crear un boletín institucional.
- Implementar durante el año, felicitaciones y mensajes grupales sobre festividades, celebraciones y fechas relevantes.
- Enviar mensajes individuales motivacionales.
- Llevar a cabo la campaña de comunicación interna “Todos somos células de un mismo organismo” que finalice con un taller de trabajo en equipo.
- Llevar a cabo la campaña interna “Nuestros talentos nos fortalecen” que finalice con un taller de trabajo en equipo.

El boletín institucional es una excelente iniciativa para contrarrestar el sentimiento general de que la información no fluye y/o que la información no se comparte. La propuesta es que sea quincenal o mensual y que cada administrador, encargado de programa y otros funcionarios, compartan información relevante para todo el personal.

Este boletín puede ser elaborado por los estudiantes o voluntarios o la persona encargada de la secretaría.

Por medio del correo electrónico y si se hace la solicitud de permiso, por medio de WhatsApp u otra aplicación de este tipo, enviar mensajes conmemorando fechas relevantes por ejemplo: Día del Padre y Día de la Madre, Día del Guardaparque, entre otros.

Los mensajes individuales pretenden exaltar, agradecer o felicitar a los funcionarios. El envío debe ser individual y por parte del Director del Área. Se debe incluir a todo el personal y hacerlo tomando en cuenta la labor de cada persona funcionaria.

Las campañas de comunicación interna tienen como objetivo fortalecer el trabajo en equipo, reforzar el sentimiento de pertenencia y valorar las acciones individuales de cada funcionario para el cumplimiento de los objetivos del Área. Se puede hacer de forma digital por medio de correo electrónico, con afiches impresos, entre otros.

El nombre es una propuesta, puede modificarse según las particularidades del momento. “Todos somos células de un mismo organismo” hace referencia a que todo el personal es importante para la consecución de los objetivos. “Nuestros talentos nos fortalecen”, hace referencia a las individualidades y cómo cada uno aporta desde su habilidad y experiencia, pero al final es por el trabajo de todos que los objetivos se cumple.

Estas campañas pueden ser llevadas a cabo por los estudiantes y voluntarios, no obstante, el taller de cierre es importante que se realice con personal externo con experiencia en este tipo de actividades.

4. Capacitaciones y talleres

- Realizar cursos y talleres de relaciones interpersonales y comunicación asertiva.
- Llevar a cabo sesiones grupales e individuales de “coaching” y liderazgo, así como de manejo de personal.
- Realizar capacitaciones en áreas afines a la comunicación (diseño gráfico, redes sociales, producción y edición de videos, fotografía, etc.)
- Llevar a cabo talleres de formación de portavoces.

Los cursos y talleres sobre relaciones interpersonales y comunicación asertiva se pueden llevar a cabo en alianza con las universidades que impartan la carrera de psicología, por estudiantes avanzados. Todo el personal debería participar de estos talleres.

Las sesiones de “coaching”, liderazgo y manejo de personal, deberían ser impartidas por profesionales con experiencia. El “coaching” puede resultar una herramienta importante para los encargados de área, administradores y líderes informales potenciando sus virtudes y capacidades y trabajando las áreas en que tienen dificultades.

Las capacitaciones en áreas afines a la comunicación permitirán que el personal interesado apoye activamente las acciones planteadas en esta estrategia y que se motive la participación general en las diferentes actividades. La mayoría de las capacitaciones pueden ser impartidas por los voluntarios y estudiantes, no obstante, es importante que los talleres de formación de portavoces sean impartidos por profesionales con experiencia.

5. Empoderamiento de los funcionarios

- Crear un perfil de cada uno de los funcionarios “Todos somos importantes”, en formato escrito y video.
- Realizar actividades con los guardaparques y funcionarios en sus comunidades.
- Publicar un libro con textos y fotografías de los guardaparques y funcionarios del área en alianza con el Club de Libros.

Estas acciones se enmarcan dentro del Plan de Comunicación Externa del PNIC. Los perfiles serían publicados en el Facebook del PNIC y en el blog que se plantea más adelante. Todos los funcionarios deben tener su perfil creado y la publicación debería hacerse por orden alfabético. Los perfiles pueden ser creados por los voluntarios y estudiantes que apoyen las acciones de comunicación.

Como parte del empoderamiento y la visibilidad que se quiere dar al funcionario y su trabajo se plantea en el plan de comunicación externa, llevar a cabo actividades en sus comunidades y darles el protagonismo.

Las personas funcionarias cuentan con muchas historias y anécdotas sobre el PNIC. En alianza con el Club de Libros se puede organizar la publicación de un libro escrito e ilustrado por funcionarios actuales y anteriores del parque, en el marco de la celebración del 45 Aniversario del Parque Nacional Isla del Coco.

6. Revisión de los canales de comunicación, protocolos y procedimientos

- Revisar y analizar la efectividad de los diferentes canales de comunicación internos (correo electrónico, cartas, circulares, minutas, etc.)
- Revisar existencia y analizar efectividad de protocolos, como por ejemplo atención de emergencias, acoso sexual, entre otros.
- Revisar y analizar la efectividad de los procedimientos administrativos.

Estas revisiones pretenden identificar mejoras en la forma en que se comunican los procesos, así como posibles simplificaciones de trámites, digitalizar y eliminar trámites impresos innecesarios, entre otros. Esta acción se puede realizar con el apoyo de los voluntarios y estudiantes con la supervisión de uno o varios funcionarios del ACMC.

2. Cronograma

Actividad	AÑO 1												I AÑO2	II AÑO2	I AÑO3	II AÑO3	I AÑO4	II AÑO4	I AÑO5	II AÑO5
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12								
Apoyo en Comunicación Institucional																				
Firma de un convenio de Trabajo Comunal Universitario permanente.	■	■	■	■																
Incluir en el Programa de Voluntariado el área de comunicación.	■	■	■	■																
Reforzamiento de la misión, visión y objetivos del ACOM																				
Realizar talleres anuales de reforzamiento de la misión, visión y objetivos del ACOM.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Realizar un concurso fotográfico interno.													■	■			■		■	
Campañas de comunicación interna																				
Crear un boletín institucional.	■	■	■	■																
Implementar durante el año mensajes grupales sobre festividades, celebraciones y fechas relevantes.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Enviar mensajes individuales motivacionales.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Realizar la campaña de comunicación interna "Todos somos células de un mismo organismo"													■	■						
Realizar la campaña interna "Nuestros talentos nos fortalecen"														■	■					
Capacitaciones y talleres																				
Realizar cursos y talleres de relaciones interpersonales y comunicación asertiva.							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Llevar a cabo sesiones grupales e individuales de coaching y liderazgo así como de manejo de personal.							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Realizar capacitaciones en áreas afines a la comunicación					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Llevar a cabo talleres de formación de portavoces.					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Revisión de los canales de comunicación, protocolos y procedimientos																				
Revisar y analizar la efectividad de los diferentes canales de comunicación internos.							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Revisar y analizar la efectividad de los protocolos.														■	■					
Revisar y analizar la efectividad de los procedimientos administrativos.															■	■				
Empoderamiento de los funcionarios																				
Crear un perfil de cada uno de los funcionarios "Todos somos importantes".	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Realizar actividades con los guardaparques en sus comunidades.														■	■		■		■	
Publicar un libro con textos y fotografías de los guardaparques y funcionarios del área.																	■	■	■	

3. Evaluación

A continuación se detallan las principales acciones del plan de comunicación interna y los indicadores propuestos para evaluarlas. Se recomienda una evaluación luego de cada acción, así como una evaluación general del plan cada semestre.

ACCIÓN	INDICADOR DE REALIZACION	INDICADOR DE RESULTADO
Realizar al menos 3 actividades, capacitaciones y/o talleres anuales	# de actividades realizadas	# de participantes + Encuesta de opinión
Realizar al menos 2 campañas de comunicación interna anuales	# de campañas realizadas	Encuesta de percepción de flujo de la información y de clima organizacional
Revisión de los canales de comunicación, protocolos y procedimientos	# de revisiones	# de cambios o mejoras realizados

Plan de Comunicación Externa del Parque Nacional Isla Del Coco

1. Acciones

1. Diseño y creación de material institucional

- Crear plantillas, unificar información general, diseños y formatos.
- Galería de fotos y videos para uso institucional.
- Diseñar e implementar la memoria institucional.
- Rediseño de la inducción a voluntarios y estudiantes.
- Diseño de carpeta para investigadores y científicos.
- Actualizar presentación a turistas.
- Crear una guía práctica de visita guiada o tour para turistas.
- Crear un dossier para posibles donantes y patrocinadores de proyectos.
- Crear un “perfil de necesidades” para abordar temas de falta de personal, infraestructura, etc.

Es importante unificar la información que presenta el ACMC y el PNIC, los formatos y diseños. Se deben crear plantillas que luego se adaptan al público al que va dirigido el mensaje. De esta forma todo el personal utilizaría la misma información y existiría unidad en los mensajes.

Los voluntarios y estudiantes que apoyarán las acciones de comunicación pueden encargarse de recopilar la información para crear este material institucional, guiados y supervisados por funcionarios del Área.

La memoria institucional será una herramienta importante para comunicar las acciones y logros del Área y el PNIC. Puede realizarse en formato digital y considerar su impresión únicamente si el receptor o la actividad lo ameritan.

La inducción a voluntarios debe replantearse de forma que sea más dinámica y atractiva. Es importante agregar la información del costo que tiene para el Área enviar un voluntario al PNIC y se debe incluir la información sobre procedimientos como el de acoso sexual.

La intención detrás de crear las carpetas para investigadores y científicos, posibles donantes y patrocinadores y el perfil de necesidades, es contar en todo momento con información actualizada en esos rubros, conocer las limitaciones y necesidades y poder actuar inmediatamente cuando surjan las oportunidades.

Es importante crear una guía de visita guiada para que los funcionarios, guardaparques y/o voluntarios, puedan recibir a los turistas en la isla y transmitirles la información que se considere relevante y puedan guiarlos a conocer las instalaciones en el PNIC, entre otros.

2. Plan de relaciones con la prensa

- Diseño de Dossier de prensa
- Talleres especializados y visita a la isla.
 - Control de especies invasoras
 - Talleres virtuales para periodistas.
- Talleres de periodismo especializado para estudiantes de periodismo, por ejemplo, horas

- conferencia de la ECCC de la UCR.
- Acompañamiento a proyectos e investigaciones con comunicados de prensa periódicos.

Con apoyo de los voluntarios y estudiantes se puede diseñar y actualizar periódicamente el dossier de prensa. Se debe perseguir el objetivo de convertirse en referente de la prensa.

Se debe capitalizar el interés que generan las visitas a la Isla del Coco y poner en agenda los temas que al parque le interesa comunicar. Se propone un taller virtual anual; en un primer año y como piloto, para periodistas nacionales. Se llevarían a cabo 5 sesiones de máximo una hora cada mes y quien haya participado de todas las sesiones, podrá viajar al Parque para experimentar en el sitio el tema tratado en el taller. Para el primer taller se propone el tema de control de especies invasoras como complemento a las acciones planificadas para el primer año.

En un segundo taller se aprovecharía la designación de Costa Rica como sede pro t mpore del Corredor Marino del Pacífico Este Tropical (CMAR). Se ampliaría la invitación a los países limítrofes incluidos aquellos que pertenecen al Corredor. Para un tercer y cuarto taller se considerari  invitar periodistas de América Latina y el resto del mundo respectivamente escogiendo temas que sean relevantes para estos públicos.

Los talleres serán planificados e impartidos por el personal del área; al ser virtuales no representarán una inversión económica más que la visita de los periodistas al PNIC. Si el tema seleccionado lo amerita y se cuenta con los fondos para hacerlo, se puede contratar una persona externa que lo imparta. Los estudiantes y voluntarios pueden apoyar en la logística.

Por otro lado, crear un acercamiento con los estudiantes de periodismo, le permite al área generar interés por parte de los futuros periodistas en temas relacionados con el ACMC así como formar a los mismos en el manejo de datos científicos. Estos talleres o charlas pueden realizarse en alianza con periodistas especializados.

Es importante comunicar las acciones y hallazgos del ACMC, los estudiantes y voluntarios pueden apoyar en la redacción de comunicados de prensa cuando haya acciones que ameriten ser comunicadas.

3. Campaña en página web y redes sociales

- Creación de un blog dentro de la página web.
- Foto reportajes y video reportajes del trabajo y día a día de los guardaparques y funcionarios.
- Campaña en redes sociales de fechas relevantes científicas y sociales, imágenes o videos.

La página web es una buena fuente de información general del PNIC, no obstante, no permite la publicación periódica de información, no es dinámica. Se propone la creación de un blog, como parte de la página web donde se puede publicar información relevante del Parque, foto reportajes y video reportajes de forma habitual.

Los estudiantes y voluntarios pueden generar la información en diferentes formatos para las campañas y programar las publicaciones. En esta acción se incluye la propuesta de creación de un perfil de cada uno de los funcionarios, como parte de las acciones de empoderamiento del personal.

4. Campaña de divulgación

La isla desde los ojos de... Serie de 4 documentales desde los ojos de voluntarios, investigadores, turistas y guardaparques.

- Generar una alianza con SINART Canal 13, TD Más o algún otro canal interesado para la transmisión de los documentales.
- Realizar proyecciones en alianza con instituciones y organizaciones, a la comunidad, por ejemplo, el Parque Marino del Pacífico.

“La isla desde los ojos de...”, la campaña pretende producir una serie de cuatro documentales, uno anual, desde la perspectiva de voluntarios, investigadores y científicos, turistas y finalmente guardaparques. La serie estaría completa para estrenar el último documental en la celebración del 45 Aniversario del Parque Nacional Isla del Coco. Esta acción se puede realizar con el apoyo de organizaciones aliadas y en alianza con SINART Costa Rica Medios u otro canal de televisión para su transmisión a nivel nacional.

Se pueden programar proyecciones en alianza con otras instituciones y organizaciones aliadas. En este apartado se incluyen las acciones de empoderamiento de los funcionarios, organizando proyecciones en las comunidades de los guardaparques y el resto del personal.

5. Actividades

- Realizar una actividad para comunicar la llegada de la Sede Pro Témprore del CMAR a Costa Rica, en abril 2019.
- Realizar una actividad para organizaciones aliadas y posibles aliados.
- Generar una alianza con la Academia Nacional de las Ciencias.
- Llevar a cabo talleres para estudiantes del área de ciencias.
- Celebración 45 aniversario de la Isla del Coco.

En el año 2019, Costa Rica iniciará su periodo como sede pro témprore del CMAR, ésta es una oportunidad única para convocar a la prensa y aliados y presentar las acciones que se realizan en el marco de este Corredor Marino.

La actividad con aliados y posibles aliados tiene como objetivo la rendición de cuentas así como presentar los proyectos a futuro y necesidades del Parque. Se puede realizar anualmente en el último cuatrimestre del año.

La Academia Nacional de las Ciencias realiza charlas periódicas y podría ser una excelente plataforma para informar sobre los hallazgos de las investigaciones que se realizan en el Parque. Adicionalmente se pueden generar alianzas con las escuelas de ciencias de las universidades públicas y privadas para impartir charlas sobre temas relevantes para el Parque.

Algunas de las acciones planteadas en estos planes de comunicación son preámbulo para la celebración del 45 aniversario del PNIC, así como material de apoyo para promover el Parque y todas las acciones que se realizan ahí.

6. Apoyo a la Estrategia de Investigación

Las acciones de comunicación del PNIC deben contemplar la difusión de los hallazgos de las investigaciones realizadas tanto por funcionarios del Parque, como en alianza con otras instituciones u organizaciones. Es importante que las investigaciones sean revisadas por pares, es decir por otros científicos o investigadores de la misma rama. Generar comunicados de prensa y publicaciones en el blog son parte de las acciones que se pueden realizar para acompañar los resultados de las investigaciones. Los estudiantes y voluntarios pueden apoyar con el desarrollo de estas acciones.

7. Apoyo a las acciones para la obtención del galardón GLORES

El Instituto de Conservación Marina (Marine Conservation Institute), tiene como objetivo proteger el 30% del océano para el año 2030 por medio de la estrategia Sistema Mundial de Refugios Oceánicos (GLORES por sus siglas en inglés). Esta estrategia pretende incentivar a los tomadores de decisiones a establecer áreas protegidas que salvaguarden la vida marina.

Las tareas que se realicen en torno a la consecución de este galardón deben ser apoyadas por acciones de comunicación.

2. Cronograma

Actividad	AÑO 1												I AÑO 2	II AÑO 2	I AÑO 3	II AÑO 3	I AÑO 4	II AÑO 4	I AÑO 5	II AÑO 5
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12								
Diseño y creación de material institucional																				
Crear plantillas, unificar información general, diseños y formatos.	■	■	■	■																
Galería de fotos y videos para uso institucional.	■	■	■	■																
Diseñar e implementar la memoria institucional.											■	■								
Rediseño de la inducción a voluntarios y estudiantes.				■	■	■	■													
Diseño de carpeta para investigadores y científicos.				■	■	■	■													
Actualizar presentación a turistas									■	■	■	■								
Crear una guía práctica de visita guiada o tour para turistas.									■	■	■	■								
Crear un dossier para posibles donantes y patrocinadores de proyectos.									■	■	■	■								
Crear un "perfil de necesidades" para abordar temas de falta de personal, infraestructura, etc.		■	■	■																
Plan de relaciones con la prensa																				
Diseño de Dossier de prensa	■	■	■	■																
Talleres especializados y visita a la isla.		■	■	■						■	■	■		■		■		■		
Talleres de periodismo especializado para estudiantes de periodismo													■	■	■	■	■	■	■	
Acompañamiento a proyectos e investigaciones con comunicados de prensa periódicos.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Campaña en página web y redes sociales																				
Creación de un blog dentro de la página web.				■	■	■	■													
Fotoreportajes y videoreportajes del trabajo y día a día de los guardaparques y funcionarios.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Campaña en redes sociales de fechas relevantes científicas y sociales, imágenes o videos.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Campaña de divulgación																				
Documental "La isla desde los ojos de..."													■		■		■		■	
Actividades																				
Realizar una actividad para comunicar CR como Sede Protémpore del CMAR.			■	■	■	■	■													
Realizar una actividad para organizaciones aliadas y posibles aliados									■	■	■	■		■		■		■	■	
Generar una alianza con la Academia Nacional de las Ciencias.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Llevar a cabo talleres para estudiantes del área de ciencias.													■	■	■	■	■	■	■	
Celebración 45 aniversario de la isla del Coco.																		■	■	
Apoyo a la Estrategia de Investigación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Apoyo a las acciones para la obtención del galardón Glores	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

3. Evaluación

A continuación se detallan las principales acciones del plan de comunicación externa del PNIC y los indicadores propuestos para evaluarlas. Se recomienda una evaluación luego de cada acción así como una evaluación general del plan cada semestre.

ACCIÓN	INDICADOR DE REALIZACION	INDICADOR DE RESULTADO
Diseño y creación de material institucional	material creado/rediseñado o no	material utilizado o no
Realizar al menos 3 campañas en página web y redes sociales anuales	# de campañas realizadas	# de visitas y usuarios
Realizar al menos 1 documental anual	# de documentales realizados	# medios divulgación utilizados
Realizar al menos 3 actividades y/o talleres al año	# actividades/talleres realizados	# de participantes + Encuesta de opinión

Plan de Comunicación Externa del Área Marina de Manejo Montes Submarinos

Tomando en cuenta las particularidades del Área Marina de Manejo Montes Submarinos y el hecho de que en los próximos meses se tomarán decisiones importantes sobre la misma, la propuesta de plan de comunicación externa gira en torno, en gran parte, a aprovechar la designación de Costa Rica como sede pro t empore del CMAR como plataforma para dar a conocer el  rea.

1. Acciones

1. Diseño de imagen gráfica y material institucional

- Rediseño del logo AMM MS
- Crear plantillas, unificar información general, diseños y formatos.
- Galería de fotos y videos para uso institucional.
- Diseñar e implementar la memoria institucional.
- Diseño de carpeta para investigadores y científicos.
- Crear un “perfil de necesidades” para abordar temas de falta de personal entre otros.

Se debe crear material gráfico y audiovisual independiente al del PNIC. Existe un logo, no obstante, es importante que el mismo siga la línea gráfica del ACMC y del PNIC.

Con el apoyo de los estudiantes y voluntarios se pueden crear las plantillas, la galería de fotos y demás material de comunicación propuesto.

2. Plan de relaciones con la prensa

- Diseño de Dossier de prensa.
- Realizar una charla de presentación del  rea.
- Realizar talleres virtuales para periodistas.
- Acompañamiento a proyectos e investigaciones con comunicados de prensa periódicos.

Dentro del marco de las actividades de divulgación de Costa Rica como sede pro t empore del CMAR, se debería incluir una charla donde se presente el AMM MS. Aunque tiene varios años de haber sido creada, no se han llevado a cabo acciones para difundir información sobre el área, sus objetivos, etc.

Como se ha propuesto en el plan de comunicación externa del PNIC, los talleres virtuales para periodistas son una excelente opción para plantear temas de interés. El AMM MS se incluiría a partir del segundo taller, debido a que la propuesta para el primer taller es tratar el tema de las especies exóticas invasoras.

Una vez que se inicien las actividades de investigación en esta área se debe coordinar para divulgar los hallazgos.

3. Presencia en la web y redes sociales

- Crear una página web o blog del Área.
- Crear un perfil en Facebook.
- Crear una campaña de redes sociales.

Estas acciones se pueden realizar con el apoyo de los estudiantes y los voluntarios. El objetivo es contar con un espacio para posicionar temas de interés y generar interacción con los usuarios. La campaña de redes sociales incluye publicaciones de fechas relevantes, fiestas patrias, hallazgos científicos, entre otros.

4. Actividades

- Realizar una actividad para comunicar CR como Sede pro t mpore del CMAR.
- Realizar una actividad para organizaciones aliadas y posibles aliados.
- Generar una alianza con la Academia Nacional de las Ciencias.
- Llevar a cabo talleres para estudiantes del área de ciencias.
- Celebración 10 años del AMM MS

Las primeras cuatro actividades coinciden con el plan de comunicación del PNIC. Estas acciones pueden aprovecharse para comunicar temas de interés de ambas áreas Silvestres maximizando los recursos del  rea.

5. Apoyo a la Estrategia de Investigación

Las acciones de comunicación del AMM MS deben contemplar la difusión de los hallazgos de las investigaciones realizadas tanto por personal del área, así como en alianza con otras instituciones u organizaciones. Es importante que las investigaciones sean revisadas por pares, es decir por otros científicos o investigadores de la misma rama. Generar comunicados de prensa y publicaciones en el blog son parte de las acciones que se pueden realizar para acompañar los resultados de las investigaciones. Los estudiantes y voluntarios pueden apoyar con el desarrollo de estas acciones.

6. Apoyo a las acciones para la obtención del galardón GLORES

El Instituto de Conservación Marina (Marine Conservation Institute), tiene como objetivo proteger el 30% del oce no para el año 2030 por medio de la estrategia Sistema Mundial de Refugios Oceánicos (GLORES por sus siglas en inglés). Esta estrategia pretende incentivar a los tomadores de decisiones a establecer áreas protegidas que salvaguarden la vida marina.

Las tareas que se realicen en torno a la consecución de este galardón deben ser apoyadas por acciones de comunicación.

2. Cronograma

Actividad	AÑO 1												I AÑO2	II AÑO2	I AÑO3	II AÑO3	I AÑO4	II AÑO4	I AÑO5	II AÑO5
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12								
Diseño de imagen gráfica y material institucional																				
Rediseño del logo AM MMS	■	■	■	■																
Crear plantillas, unificar información general, diseños y formatos.	■	■	■	■																
Galería de fotos y videos para uso institucional.	■	■	■	■																
Diseñar e implementar la memoria institucional.											■	■								
Diseño de carpeta para investigadores y científicos.				■	■	■	■													
Crear un “perfil de necesidades” para abordar temas de falta de personal entre otros.		■	■	■																
Plan de relaciones con la prensa																				
Diseño de Dossier de prensa.	■	■	■	■																
Realizar un taller de presentación del Área.				■	■	■	■	■												
Realizar talleres virtuales para periodistas.										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Acompañamiento a proyectos e investigaciones con comunicados de prensa periódicos.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Presencia en la web y redes sociales																				
Crear una página web o blog del Área.	■	■	■	■	■															
Crear un perfil en Facebook.	■	■	■	■	■															
Crear una campaña de redes sociales						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Actividades																				
Realizar una actividad para comunicar CR como Sede pro t�mpore del CMAR.				■	■	■	■	■		■	■	■								
Realizar una actividad para organizaciones aliadas y posibles aliados.																				
Generar una alianza con la Academia Nacional de las Ciencias.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Llevar a cabo talleres para estudiantes del área de ciencias.													■		■		■		■	
Celebración 10 años del AM MMS																				
Apoyo a la Estrategia de Investigación																				
Apoyo a las acciones para la obtención del galardón GLORES	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

3. Evaluación

A continuación, se detallan las principales acciones del plan de comunicación externa del AMM MS y los indicadores propuestos para evaluarlas. Se recomienda una evaluación luego de cada acción así como una evaluación general del plan cada semestre.

ACCIÓN	INDICADOR DE REALIZACION	INDICADOR DE RESULTADO
Diseño y creación de material institucional	material creado o no	material utilizado o no
Crear al menos un blog o página web y un perfil en una red social	# de página y perfiles creados	# de visitas y usuarios
Realizar al menos 1 actividad y/o taller al año	# actividad/talleres realizados	# de participantes + Encuesta de opinión