



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

**GENERACIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN ENTRE LAS
INSTITUCIONES PÚBLICAS Y LAS COMUNIDADES**

PRESENTADO POR
ANGELA GABRIELA DEL ROSARIO TORRECILLA AMPUERO

ASESORA
ANA LUCIA DE LOS MILAGROS MOSQUERA ROSADO

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN CIENCIAS
DE LA COMUNICACIÓN

LIMA – PERÚ

2021



Reconocimiento - No comercial - Compartir igual

CC BY-NC-SA

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

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



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**GENERACIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN ENTRE LAS
INSTITUCIONES PÚBLICAS Y LAS COMUNIDADES**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

PRESENTADO POR

ANGELA GABRIELA DEL ROSARIO TORRECILLA AMPUERO

ASESOR

MAG. ANA LUCIA DE LOS MILAGROS MOSQUERA ROSADO

LIMA, PERÚ

2021

Dedicatoria:

A mis hijas, Rafaella y Cayetana y a mi compañero de vida, Mariano.

Agradecimientos:

A mi madre Rosario, a Sarita Alcántara y a mi amigo José Lara.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	v
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	6
1.1 Comunicación	6
1.2 Instituciones Públicas	14
1.3 Comunidades	17
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL	22
2.1 Análisis Situacional	22
2.2 Poniendo en Práctica lo Aprendido	30
CONCLUSIONES	41
FUENTES DE INFORMACIÓN	43
ANEXOS: IMÁGENES	48

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como finalidad dar a conocer los canales de comunicación adecuados entre las instituciones públicas y las comunidades; a través de la experiencia profesional que inició con la realización de prácticas profesionales hasta llegar a la dirección de la oficina de imagen institucional de una entidad bancaria de desarrollo que se maneja bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE); y que hizo posible conocer la realidad en las que se desenvuelven las diversas comunidades en el Perú; y cómo poder llegar a ellas.

El documento tiene como objetivo general conocer el perfil del cliente externo para el uso adecuado de los canales de comunicación de Agrobanco y como específicos identificar los canales de comunicación con mayor alcance en el cliente externo de Agrobanco y proponer estrategias de comunicación institucional para fortalecer el relacionamiento entre Agrobanco con su público externo.

Por otro lado, revela una serie de acciones, mecanismos y estrategias que no sólo fueron utilizadas para comunicar con el público objetivo – que en este caso fueron productores agropecuarios que residen en comunidades alejadas de la ciudad - sino también para estrechar lazos de confianza entre ellos y las entidades que integran el Estado Peruano.

Cabe señalar que la experiencia resalta la importancia de acercar los servicios del Estado a las zonas más alejadas del país y hacer sentir en la comunidad, la presencia, disposición y utilidad de los servicios que ofrece el Estado.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollarán conceptualmente las variables de estudio, esto con el fin de ampliar el panorama al presente trabajo de investigación.

1.1 Comunicación

1.1.1 Definición

Para Santos, (2012) , la comunicación proviene del vocablo “communis” que significa recibido y admitido de todos, o acción y efecto de comunicarse. Ante esto, se infiere que este acto tiene un carácter social, en donde podemos distinguir un emisor, receptor y un mensaje.

Hoy sabemos que por comunicación se entiende a la existencia de diversos elementos y factores que hacen imposible predecir una respuesta infalible, en un contexto en donde se emite un mensaje, ya sea para fines políticos, comerciales y/o sociales, en donde el receptor puede emitir un juicio de valor de acuerdo con sus creencias y conocimientos previos. La comunicación eficiente es imprescindible en cualquier grupo formal e informal a fin del cumplimiento de sus objetivos, asimismo esta es fundamental para que todo tipo de interacción humana sea mucho más prolija.

1.1.2 Elementos

Los elementos de la comunicación son diversos. Rojas, (2021) indica que en la comunicación existen varios elementos importantes, los cuales se proceden a detallar como:

- Emisor, una o varias personas el propósito de transmitir un mensaje a un determinado receptor o receptores, para ser más preciso es quien busca comunicarse con otros.
- Encodificación, consiste en estandarizar el mensaje en un código común para que tanto quien emite y recibe el mensaje puedan entender este con claridad.
- Mensaje, es la forma en la que se emite un mensaje al receptor, este debe ser claro y entendible para fines de interacción.
- Medio, es el medio por donde el mensaje es canalizado para la contraparte.
- Decodificación, es la propia traducción del mensaje que se quiso emitir, es aquí donde se observa si el mensaje fue correctamente enviado por un medio o canal.
- Receptor, es quien recibe el mensaje en un momento dado a su vez es quien debe emitir una respuesta producto de la interacción.
- Retroalimentación, es la respuesta dada por el receptor del mensaje producto de la interacción dada.

1.1.3 Comunicación Organizacional

Esta refiere al conjunto de mensajes canalizados entre los miembros y/o áreas de una organización, esta incluye también los mensajes canalizados entre esta y su público externo, estos mensajes como indica el autor se generan en diversos niveles y canales, todo esto en busca de influir en la actitud del público externo e interno a fin de cumplir de la mejor manera con sus objetivos. El reto principal es difundir y promover la concientización de los objetivos organizacionales por parte del cliente externo y transmitir lo mejor de sí para el cliente externo. Actualmente la comunicación organizacional viene experimentando una constante innovación en pro de diluir los procesos tradicionales con tintes burocráticos, para convertirlos en procesos dinámicos y eficientes en busca de lograr sinergia dentro de estas. (Zúñiga, 2016)

Hoy en día existe una tendencia de elaborar equipos de trabajo con un enfoque matricial, con el fin de crear habilidades multidisciplinaria en el cliente externo y fidelizarlo. Para que esto suceda se debe potenciar el trabajo en equipo y una comunicación prolija de manera descendente y ascendente que elimine las burocracias y ralentiza el logro de los objetivos de cada organización sea pública o privada.

1.1.4 Comunicación interna

Para Coral, (2016). Son todos los procesos multidimensionales que se dan dentro de una organización en todo nivel y forma posible, a fin de cumplir los

objetivos planteados. Conseguir una comunicación interna eficiente, -otorga en primer orden una mejora en el clima organizacional, dado que se impulsa la interacción entre sus miembros y promueve las relaciones interpersonales entre estos, del mismo modo se incrementa la productividad individual producto de la sinergia, asimismo se evidencia una menor tasa de rotación de personal, pues se crean vínculos más fuertes entre colaboradores y un mayor grado de compromiso, del mismo modo el nuevo personal se adaptará con mayor facilidad en un equipo fuertemente constituido.

Este tipo de comunicación se puede dar en tres formas para que sea efectiva.

- Lineal, este tipo de comunicaciones se da dentro de una misma área o departamento, a fin de coordinar tareas específicas.
- Ascendente, refiere a la comunicación hacia áreas superiores dentro del organigrama de una entidad, su finalidad es coordinar y fortalecer los vínculos de pertenencia dentro de una organización.
- Descendente, todo aquel mensaje emitido por integrantes superiores con capacidad de mando tiene por finalidad conducir directrices y lineamientos a seguir. (P.6-7)
-

1.1.5 Comunicación externa

Comprende toda interacción dada por la empresa y los agentes externos que le rodean, llámense estos clientes, proveedores, acreedores, público en general o stakeholders. Se requiere de un gran compromiso de la organización y sus elementos para conseguir la mejor interrelación de sus elementos y mitigar el

riesgo de las distintas personalidades existentes. Existen dos aspectos fundamentales a considerar en este proceso: la información sobre imagen corporativa y la información de publicidad y mercadeo.

El autor detalla tres tipos de comunicación externa, siendo estos los siguientes:

- Operativa, detalla las labores cotidianas de la entidad hacia todos los públicos existentes.
- Estratégica, Su finalidad es recopilar información de su entorno para entender el desenvolvimiento del mercado y tomar las medidas preventivas, de ser pertinentes.
- De notoriedad, busca vender la imagen de la institución para efectos de publicidad y posicionamiento. (Pinto, 2017).

1.1.6 Comunicación en entidades del estado

Según Solano, (2014). La administración pública es definida como cualquier entidad pública que realice operaciones en favor del gobierno. Para estos fines, cuenta hoy en día con mecanismos de promoción para las mejores prácticas, por ello la comunicación dentro de esta, pues tiene el rol preponderante de Controlar y Promover los lineamientos que se emplea para sancionar y controlar las malas praxis dentro de esta. El rol de las entidades Públicas modernas es generar el cambio y promover un buen producto a ofrecer, para que esto ocurra los colaboradores se deben comprometer con el servicio que brinda su Institución, este mensaje debe ser interiorizado por sus colaboradores, además de ello se debe

recoger las dudas del público objetivo a fin de retroalimentar y consolidar su servicio.

1.1.7 Oficinas de comunicaciones

El Ministerio de Economía y Finanzas - MEF (2021) , las define como una unidad orgánica que trabaja en paralelo con el área de Imagen Institucional y cuya finalidad es difundir las actividades de comunicación, algunas de sus funciones son las siguientes:

- Diseñar las estrategias de Comunicación Institucional
- Organización de Actividades protocolares
- Administrar los canales Institucionales, llámense web y redes sociales
- Coordinar las actividades de Comunicación de cada entidad
- Otras funciones asignadas por el/la Secretaria General (MEF, 2021)

Todo ciudadano que requiera información o ser atendido por cualquier entidad del estado requiere una atención con altos estándares de calidad, en un tiempo razonable de acuerdo con los derechos que le reconoce la Constitución Política del Perú. Del mismo modo, que en toda entidad del estado exista un plan de comunicaciones que presente un enfoque pluricultural que distinga a su público objetivo y se adapte a él, logrando que la población tenga fácil acceso a este y no se generen sobrecostos.

1.1.8 Herramientas en la Comunicación

El desarrollo de nuevas tecnologías ha logrado que la comunicación institucional se haya visto beneficiada en el logro de sus objetivos, el éxito de la estrategia de comunicación requiere la explotación y mejor empleo de algunas de las siguientes herramientas.

- Intranet
- House Organ
- Aplicaciones móviles o Redes Social Corporativas
- Mailing
- Boletines
- Buzón de sugerencias online
- Videoconferencias
- Encuestas.

Escuela de Administración de Negocios - ESAN, (2019)

1.1.9 Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación se define como la forma de llevar un mensaje a un determinado publico objetivo en un lenguaje sencillo y de fácil asimilación para el logro de los objetivos estratégicos de la Institución. La construcción de la estrategia dependerá de muchos factores como las características del publico objetivo, factores situacionales del entorno y de otros elementos que recreen el contexto.

Villena, (2019) propone implementar un plan estratégico de comunicación Institucional, respetando la siguiente secuencia.

- Estudiar y analizar el entorno.
- Elegir los canales, herramientas y medios de comunicación pertinentes.
- Evaluar el impacto social del mensaje.
- Definir que se desea comunicar.
- Medir costes.
- Formar un equipo encargado de comunicar.
- Evaluación de resultados.

1.1.10 Enfoque Comunitario en la Comunicación

Es tarea de la administración pública, proporcionar una comunicación eficiente dentro de un contexto específico, con un enfoque social y no solo geográfico que incluya a los diversos grupos de interés y que al mismo tiempo sea inclusivo.

La comunicación en las entidades públicas debe tener la capacidad de incluir y fomentar la participación ciudadana de manera organizada y darle un sentido social a su gestión, es decir atender a las diversas representaciones colectivas, dado lo heterogéneo y particular que caracteriza a cada comunidad o grupo de interés. En este sentido, es de vital importancia incentivar la participación ciudadana a través de los medios de

comunicación en la elaboración y desarrollo de proyectos sociales y de desarrollo.

Hernandez, (2012) Concluye que el desarrollo local requiere de una buena comunicación con la comunidad, esto con la finalidad de crear estrategias mediante los medios comunitarios que logren resolver los intereses sociales y se genere un equilibrio entre los diversos grupos de interés.

1.2 Instituciones Públicas

1.2.1 Función Pública

Según la ley del Código de ética de la función pública de la Comisión Permanente del Congreso de la Republica – Congreso (2003), el artículo 2 define como función pública toda aquella actividad remunerada o no que se realice en cualquier entidad pública en nombre del estado y en cualquiera de los niveles jerárquicos. Asimismo, el artículo 3, indica que el fin principal de la función pública es servir al estado según lo dispuesto por la Constitución, todo ello con la intención de darle mejores estándares de eficiencia al aparato estatal, servir de la mejor forma a los ciudadanos con el mejor uso de los recursos que se les asigna.

1.2.2 Funcionarios y Trabajadores Públicos

Según el artículo 39 de la Constitución Política del Perú, son funcionarios públicos del estado: el presidente de la república, Congresistas, ministros,

miembros del Consejo Nacional de la Magistratura y del Tribunal Fiscal, fiscales, defensores del pueblo, representantes de las regiones y alcaldes. Por este motivo, todos ellos se encuentran al servicio de la Nación (PCM, 1993)

1.2.3 Marco legal

La función pública y sus administrados son regulados por una serie de leyes, mismas que buscan la idoneidad de sus funcionarios, lineamientos para el ejercicio de sus funciones y parámetros para el desarrollo de sus objetivos organizacionales específicos.

1.2.3.1 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública - Ley 27806

Según el artículo 1 de la Ley 27806 PCM, (2003), la presente tiene como finalidad promover la transparencia en los actos relacionados a las Instituciones del estado, así como fomentar el acceso a la información para la ciudadanía en concordancia con el Artículo 5 de la Constitución Política del Perú.

Del mismo modo, el artículo 2 de la presente ley numera las entidades de la Administración Pública están en obligación de implementarlas según lo dispuesto por la Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley 27444.

1.2.3.2 Ley de Bases de la Descentralización – Ley N°27783

La finalidad de la ley es el desarrollo sostenible del País, fomentando la separación de competencias y funciones para fomentar el equilibrio de los poderes del estado en beneficio de la ciudadanía.

En el artículo 17 se menciona que los gobiernos locales y regionales se encuentran obligados a promover la participación ciudadana en temas de interés que les atañe, alineado a la Ley 27806 “Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública”.

Del mismo modo define las competencias del gobierno Central, Gobierno Regional y los gobiernos locales o municipalidades. Congreso, (2003)

1.2.3.3 Ley del Procedimiento Administrativo General LEY N° 27444

Ley de aplicación para las entidades de la Administración Pública, dentro de ellos se incluye al Poder Ejecutivo, Legislativo, Consejo de ministros, Poder Judicial, Los gobiernos regionales y locales, organismos a los que la Constitución les brinde autonomía y las personas jurídicas que brinden servicios públicos.

La finalidad de esta, según el Artículo 3 es establecer el régimen jurídico aplicable para que la Administración Pública sirva a la protección del interés general, asimismo garantizar el cumplimiento de los derechos y deberes de los administrados de acuerdo con el ordenamiento jurídico y constitucional. PCM, (2001)

1.2.3.4 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales – Ley 27867

Ley que establece el funcionamiento interno de los gobiernos regionales, quienes son considerados personas jurídicas de derecho público con autonomía política y competencias específicas para el logro de sus funciones, todo ello en concordancia con lo establecido por la Constitución para el fomento de la descentralización.

El artículo 6 establece el desarrollo regional incentivando una gestión eficiente, en fomento del desarrollo económico, social y cultural a través de programas sociales que promuevan el desarrollo económico de las regiones y el bienestar de sus habitantes. Congreso, (2002).

1.2.3.5 Ley de Control Interno de las entidades del Estado – Ley 28716

Ley que promueve el perfeccionamiento y control del control interno en las entidades del estado, a fin de cautelar y fortalecer el sistema administrativo con actividades previas, simultáneas y posteriores de control. Esta ley busca combatir las actividades de corrupción, incentivando la gestión transparente en el cumplimiento de los objetivos Institucionales. Su aplicación es exclusiva para el personal y los órganos del estado. PCM, (2003)

1.3 Comunidades

1.3.1 Definición

En su ensayo sobre Comunidades y su utilización en el discurso de la ciudad, es definido por (Padilla, 2019) . Todo grupo de personas con características y/o

rasgos comunes, que interactúan en un entorno determinado y un contexto dado con elementos comunes como localización, idioma, costumbres, cultura. Toda interrelación generada entre sus individuos genera una relación comunitaria. Una comunidad se diferencia de la sociedad, básicamente en que las comunidades surgen de manera espontánea y se organizan de manera natural, a diferencia de una sociedad que está organizada por jerarquías y un sistema fuertemente constituido. (p.1)

1.3.2 Tipos

Existen diversas clasificaciones de comunidades, algunas de ellas son: Comunidades Locales, Comunidades Internacionales, Comunidades Ecológicas, Comunidades de Intereses, Comunidades de bienes, Comunidades científicas. (Padilla, 2019, p.2)

1.3.3 Comunidades Campesinas

De acuerdo con el Artículo 2 de la Ley 24656 del de las Comunidades Campesinas del Congreso, (1987), se les define a estas como:

Organizaciones de interés público, con existencia legal y personería jurídica, integrados por familias que habitan y controlan determinados territorios, ligadas por vínculos ancestrales, sociales, económicos y culturales, expresados en la propiedad comunal de la tierra, el trabajo comunal, la ayuda mutua, el gobierno democrático y el desarrollo de actividades

multisectoriales, cuyos fines se orientan a la realización plena de sus miembros y del país.

Al mismo tiempo en el Artículo 3 se definen los principios que la rigen, los cuales son:

- Igual de derechos y obligaciones de los comuneros
- Defensa de los intereses comunes;
- Participación plena en la vida comunal;
- Solidaridad, reciprocidad y ayuda mutua entre todos sus miembros;
- La defensa del equilibrio ecológico, la preservación y el uso racional de los recursos naturales

1.3.4 Marco legal

Las comunidades campesinas y/o originarias promueven su desarrollo de acuerdo con el marco legal en referencia.

1.3.4.1 Constitución Política del Perú

De acuerdo con el Artículo 89 de la Constitución Política del Perú de la Presidencia del Consejo de ministros PCM, (1993), reconoce personería jurídica y la existencia legal de las comunidades rurales y campesinas. A su vez, se indica que estas son autónomas en su organización económica y administrativa, y se reconoce en este la propiedad de sus tierras de manera imprescriptible. El estado respeta la identidad Cultural de las comunidades campesinas.

1.3.4.2 Convenio 169 de la OIT

La Organización Internacional del trabajo-OIT, creó el convenio 169 sobre Pueblos indígenas y tribales en Países Independientes (OIT, 1989). En búsqueda de reducir la brecha social y salarial sufrida por los pueblos indígenas en América Latina, Este convenio fue reafirmado en el año 2008 y 2014, y tiene 2 postulados básicos “el derecho de los pueblos indígenas a mantener y fortalecer sus culturas, formas de vida e instituciones propias, y su derecho a participar de manera efectiva en las decisiones que les afectan”. El artículo 33 de dicho convenio indica que “El Estado está obligado a tomar las medidas necesarias para hacer efectivo el Convenio, con participación de los pueblos indígenas”, a efectos de que cada País miembro de la OIT regule y legisle este convenio en favor de sus comunidades, mismas que son definidas de manera objetiva y subjetiva para su correcta identificación.

1.3.4.2 Ley de las Comunidades Campesinas

Ley de interés nacional creada en búsqueda del desarrollo Integral de las comunidades campesinas. A quienes el estado las reconoce como originarias, autónomas e independientes en el logro de su desarrollo económico y administrativo, dentro del marco de la Constitución y las disposiciones convexas que le atañen. Con el fin de integrarlas, revalorizarlas, promover su desarrollo y funcionamiento interno. (Congreso, 1987)

1.3.5 Competencias de las Comunidades campesinas

Según el artículo 4 de la Ley de las comunidades campesinas (Congreso, 1987). Las comunidades campesinas son competentes para:

Formular y ejecutar sus planes de desarrollo integral: agropecuario, artesanal e industrial, promoviendo la participación de los comuneros;

Regular el acceso al uso de la tierra y otros recursos por parte de sus miembros;

Levantar el catastro comunal y delimitar las áreas de los centros poblados y los destinados a uso agrícola, ganadero, forestal, de protección y otros;

Promover la forestación y reforestación en tierras de aptitud forestal;

Organizar el régimen de trabajo de sus miembros para actividades comunales y familiares que contribuyan al mejor aprovechamiento de su patrimonio;

Centralizar y concertar con organismos públicos y privados, los servicios de apoyo a la producción y otros, que requieran sus miembros;

Constituir empresas comunales, multicomunales y otras formas asociativas.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.1 Análisis Situacional

2.1.1 Practicante Pre- profesional

En el año 2015 ingresé al Banco Agropecuario – Agrobanco a realizar prácticas pre-profesionales, en ese entonces me encontraba iniciando el noveno siglo de la carrera de Ciencias de la Comunicación y había optado por especializarme en Relaciones Públicas y Publicidad.

La misión del Banco Agropecuario AGROBANCO, (2021) indica lo siguiente: “Diseñar y brindar productos y servicios financieros, que complementen el desarrollo de la producción, los negocios y las buenas prácticas agronómicas y ambientales, buscando la inclusión, integración y mayor rentabilidad de los productores agrarios”, mientras que la visión indica: “Ser un Banco de Desarrollo, líder y referente en el ámbito rural de América Latina, amigable con el medio ambiente y enfocado principalmente en el pequeño y mediano productor”. Es decir, se trata de una banca de desarrollo o de fomento que brinda servicios financieros especializados para los pequeños y medianos productores que residen en zonas rurales, para su óptimo desarrollo económico, social y ambiental.

En ese momento, se me asignaron tareas como realizar funciones de apoyo al Área de Desarrollo, que comprendía los departamentos de Imagen Institucional, Prensa, Marketing y Publicidad, Planeamiento, Sistemas e Inclusión Financiera. Las responsabilidades que se

me encargaron estaban más enfocadas en asistir a la dependencia de Imagen Institucional, Prensa, Marketing y Publicidad.

En aquel entonces, Agrobanco se encontraba en el proceso de elaborar estrategias de comunicación que les permita poder llegar al público objetivo (productores agropecuarios que residen en comunidades) y grupos de interés o *stakeholders* (entidades públicas, privadas, Organizaciones No Gubernamentales, líneas de cooperación internacional, entre otras.) con información relevante sobre qué es Agrobanco, cuál es el rol que cumple en el sector agropecuario, qué servicios ofrece, lugares donde se encuentra, entre otros.

Para ello, Agrobanco contaba con canales de comunicación externa como la página web, en la que se encontraba publicada la misión, visión, servicios financieros del Banco y toda aquella información que exigía el Portal de Transparencia del Portal del Estado Peruano. Era una página poco amigable para el sector al que se dirigía (productores agropecuarios), pero cumplía con el objetivo de dar a conocer que era Agrobanco y su participación en sector agropecuario.

Como otra estrategia de comunicación, decidieron implementar una herramienta que les permita llegar de manera segura al público objetivo y grupos de interés; y diseñaron un boletín informativo que contenía cifras financieras, números de créditos otorgados, total del monto desembolsado, porcentaje de morosidad, resultados de la gestión del Banco durante el mes, casos exitosos de productores cuyo crecimiento económico y social se haya logrado gracias al financiamiento de Agrobanco, ubicación de oficinas a nivel nacional, número de clientes e información sobre inauguraciones de oficinas, firmas de convenio o cualquier actividad que realizaba el banco. Dicho reporte era impreso y se distribuía en todas las oficinas a nivel nacional y también era enviado vía *courier* a todos los grupos de

interés; además era publicado en la página web del Banco. El Agroreporte se emitía de manera mensual y contaba también con ediciones especiales para el aniversario de la institución, día del agricultor y fiestas patrias.

Dentro de las estrategias de comunicación de Agrobanco, se encontraba el uso de redes sociales, específicamente de *Facebook* para dar a conocer las acciones que realizaba el banco, pero en ese momento no se contaba con un *community manager* encargado de administrar la página y subir contenido periódicamente en ella. Entonces se me encargó subir las notas de prensa, que eran bastante extensas, acompañada de una foto o diseño. Cabe resaltar, que si bien es cierto la página de *Facebook* era considerada un canal de comunicación para la entidad financiera, este no significaba mayor importancia debido a que el departamento de comunicaciones aseveraba que su público objetivo no contaba con un teléfono inteligente o no disponían de señal, por lo que no se veía la necesidad de invertir en este canal con pauta publicitaria, ni mucho menos se requería la contratación de un especialista en redes sociales. En ese sentido, eran utilizadas como un soporte o complemento a la información que contenía el “Agroreporte”.

Como otra estrategia de comunicación decidieron invertir en publicidad e implementaron una serie de acciones publicitarias como el envío de *e-mailing* y mensajes de textos a teléfonos móviles. Agrobanco contaba además con una pauta publicitaria en Radio Programas del Perú denominada “La Hora RPP”, que consistía en que cada intervalo de una hora, se emitía una cortina musical en la que decía “Agrobanco te da la hora...”. Además, se adquiría publicidad en revistas especializadas como “Agronoticias”, “Red Agrícola” y “Agronegocios”. También se imprimía boletines y afiches publicitarios que eran distribuidos en las 96 agencias bancarias ubicadas en todas las regiones del país.

Se invertía además en paneles publicitarios en carreteras, organización de conferencias de prensa cada vez que había que inaugurar una oficina en alguna región y alguna que otra entrevista al Gerente General en Lima sobre las acciones que venía desarrollando el banco. A su vez también se emitían notas de prensa que rebotaban en algunos diarios de Lima, pero más en provincias.

Para poder llevar a cabo todas estas acciones, el área de Imagen Institucional, Prensa, Marketing y Publicidad disponía de un millón de soles anuales.

Sin embargo, pese a todas estas acciones, el Área Comercial nunca llegaba a la meta de clientes al mes, muy pocos productores se acercaban a las agencias a solicitar información o adquirir algún préstamo. Si se otorgaba algunos créditos era siempre gracias a los gestores de negocios. Los gestores de negocios eran ingenieros agrícolas que se encontraban en comunidades nativas y campesinas muy alejadas y se acercaban a los mismos campos a ofrecerle los productos y servicios financieros a los productores, les explicaba de una manera fácil y sencilla el nivel de endeudamiento que podía tener, cuánto de crédito podría solicitar, qué producto financiero le convenía más y cómo debiera utilizarlo, es decir, además de informarlo, también lo acompañaba con asistencia técnica, de manera que su producción, o ampliación de hectáreas se lograra y de esta manera el cliente pueda cumplir oportunamente con sus obligaciones.

Este método ayudaba muchísimo en las colocaciones de los créditos, sin duda, era el más efectivo, pero los gestores de negocios cada vez eran menos, ya que cuando obtenían una mejor oferta laboral, se iban. Los gestores de negocios que quedaban manejaban su propia base de datos, las cuales guardaban muy celosamente.

Agrobanco además tenía la presión mediática de diversos entes que criticaban la labor de la banca de desarrollo, puesto que no contaba con una amplia cartera de clientes de pequeños y mediados productores. Por ese motivo, la alta dirección, decidió otorgar créditos directamente a asociaciones y cooperativas agrarias que agruparan a pequeños y medianos agricultores, la medida funcionó, pero a su vez, había una explicación para que todas estas acciones comunicacionales no llegaran al público objetivo.

Las labores asignadas en ese momento consistían en tomar fotos de las actividades que se realizaban en Lima, redacción de una que otra nota de prensa que al final eran descartadas por el periodista del área ya que prefería utilizar términos más técnicos y poco entendibles. También supervisaba las piezas gráficas que elaboraba en diseñador, subía contenido a las redes, actualizaba la página web y buscaba en la información que proporcionaba el Área de Negocios y Comercial algún caso emblemático para el “Agroreporte” que luego el propio periodista viajaba a visitar al productor elegido para realizarle una nota sobre su caso exitoso.

También se me encargó la organización de ceremonias para la suscripción de convenios, conferencias de prensa en Lima o cualquier actividad que se realice en la capital, hasta que por indicación del Gerente de Desarrollo de la entidad financiera solicitó que fuera como corresponsal a la región Huánuco para realizar la historia del caso de éxito que sería publicado en la siguiente edición del “Agroreporte”. Cabe señalar que una de las funciones del periodista del área era visitar a los protagonistas de los casos de éxito en sus localidades para el levantamiento de información y tomar algunas fotografías.

La primera comisión que se me encargó se dio con un productor de papa ubicado en la región Huánuco que además de haber logrado ampliar sus hectáreas, había adquirido maquinaria con el financiamiento de Agrobanco; y con ello se convirtió en unos de los productores de papa más destacados de su región.

Poco después se visitó el Valle del Chira, Piura, para levantar información de una comunidad cuyos productores que se dedicaban al cultivo de banano orgánico y formaron una asociación y solicitaron créditos a Agrobanco, poco después se convirtieron en los principales exportadores de banano orgánico.

Días después se visitó La Merced para conocer el caso de un productor de café que logró exportar y comercializar su producción a nivel internacional. Lo paradójico de este caso es que empezó con un pequeño terreno que fue ampliando de manera progresiva y que con asistencia técnica se convirtió en un reconocido productor de café.

También se asistió a la localidad de Maynas ubicado en la región Loreto para levantar información de un productor de plátano, en su caso, todos los miembros de su familia eran agricultores y había logrado formalizar su empresa para la venta de plátano. Con financiamiento de Agrobanco, había logrado la diversificación de cultivos como el cacao bajo sombra.

Días después se conoció la región Puno, recopilando información del caso emblemático de un productor de ganado vacuno, ovino y aves de corral. Al igual que otros casos, empezó con tres ganados y ahora ya contaba con 10 ganados y tres corrales.

De esta manera se fue recorriendo casi todas las regiones del Perú, lo que permitió conocer de cerca el estilo de vida en las comunidades, comportamientos, principales

temores, alegrías, anhelos, necesidades y preocupaciones. Asimismo, en materia comunicacional se aprendió lo siguiente:

a) Lejanía

La mayoría de los productores agropecuarios residen en comunidades bastante alejadas de la ciudad, siendo en mucho de los casos más de 12 horas de camino para poder llegar a su localidad. Si bien es cierto, Agrobanco contaba con 97 agencias a nivel nacional, sin embargo, todas se encontraban ubicadas en lugares cercanas a la localidad o en el mismo centro de la ciudad. Motivo por el cual los productores tenían que invertir tiempo y dinero para acudir a una agencia del Banco.

b) Horarios de atención de las agencias bancarias

La jornada de los productores por lo general inician a las 4:00 am y culminan a las 5:00 pm; y las agencias de Agrobanco atienden de 9:00 am hasta las 5:00 pm, horario en el que la mayor parte de productores se encuentran en medio de la faena y les es casi imposible poder acercarse a la ciudad a requerir información acerca de algún crédito o producto financiero.

c) Desinformación o desconocimiento

Existía mucha desconfianza, propia del desconocimiento, de algunos productores que pensaban que los bancos le quitarán su producción, dinero o sus tierras y que hacía falta más información sobre el financiamiento -en particular- de Agrobanco.

d) Herramientas de publicidad en comunidades:

Perifoneo. - Uno de los medios de comunicación que se utiliza en comunidades es el perifoneo. Se trata de un vehículo que transporte un megáfono en donde se realizan distintos anuncios como venta de artículos domésticos, ferias, conciertos, visitas, entre otros. Son muy populares en sus zonas y captan muy fácilmente la atención en los comuneros, además de no requerir mucha inversión.

Radios Locales. – Uno de los artefactos que siempre acompaña al productor durante toda la faena es la radio. En la radio no solo se escucha música folclórica, cumbia o la música tradicional de la zona, también se emiten anuncios publicitarios, venta de productos y noticias relacionadas a la comunidad.

e) Presencia

Las personas que residen en comunidades alejadas por lo general se sienten olvidados o excluidos de la sociedad por las condiciones en las que se desarrolla, dada la lejanía en la que se encuentran, muchos de los servicios que ofrece el Estado no llegan oportunamente a las diversas comunidades. Sin embargo, cuando reciben la visita de un funcionario o representante de alguna institución que presta algún servicio para su desarrollo, suelen animarse y expresar sus principales demandas e inquietudes, por tal motivo, es necesario la presencia física de los funcionarios que representan las instituciones del Estado, así como el acompañamiento y atención que se requiere en las comunidades.

A los seis meses se me promovió de practicante pre- profesional a practicante profesional cubriendo las mismas responsabilidades en Lima y en provincias, con la redacción de casos de éxito para el boletín “Agroreporte”.

2.2 Poniendo en Práctica lo Aprendido

2.2.1 Asistente de Marketing

“Uno no puede hablar de lo que no conoce”, cuanta verdad tiene aquella frase, ¿cómo se podía comunicar y conectar con los productores si en Lima se desconocía mucho de su forma de vivir?

Cuatro meses después, se me promovió al cargo de Asistente de Marketing y Publicidad; y tras lo aprendido en la experiencia como practicante, se logró la implementación de las siguientes acciones de publicidad:

- a) Realización de campañas radiales de Agrobanco promocionando sus productos y servicios financieros, empleando un lenguaje coloquial y con una cortina musical atractiva para el productor.
- b) Se solicitó a los jefes de las agencias ubicadas a nivel nacional nos proporcionen la lista y contactos de las radios locales y lo mismo en el caso del perifoneo.
- c) Se contrató publicidad para difundir las campañas radiales de Agrobanco realizadas de acuerdo con la localidad.
- d) Se invirtió y realizó publicidad a través del perifoneo.
- e) Se realizaron estudios de mercado para conocer a través de qué medio de comunicación se enteraban los productores agropecuarios sobre la existencia de Agrobanco. El estudio arrojó que la mayoría de los productores se enteraban por

los gestores de negocios, por la publicidad en la radio y por el perifoneo, casi nadie o nulo asistía a las oficinas del banco, tampoco escuchaban la “Hora RPP” y tampoco percataron de los paneles de publicidad en carreteras.

- f) Se suspendió la pauta publicitaria que se tenía con RPP y se retiraron los paneles publicitarios de las carreteras.

Cabe mencionar que estas acciones generó un ahorro significativo en la partida publicitaria que disponía el área.

2.1.1 Analista de Imagen Institucional

Con el objetivo de cubrir la brecha de productores que requieren financiamiento para su desarrollo económico y social; y con la búsqueda de estrategias de comunicación para la implementación de canales adecuados que permitan llegar al público objetivo, se continuo con los viajes a las diversas comunidades del país, siendo esta la única herramienta que permitía conocer de cerca al productor, saber cómo piensa, comportamientos y sus principales necesidades.

Pero ¿Cómo poder llegar a todos ellos siendo aproximadamente un universo de 2.2 millones de agricultores? En uno de los viajes de comisión se informó sobre la existencia de la Junta Nacional de Usuarios de los Distritos de Riego del Perú. Se trata de una reunión con todos los miembros de una comunidad que se realiza de manera periódica y reúne a miles de productores; también se hizo saber sobre las reuniones que realizan las asociaciones y cooperativas de productores y entonces se implementaron las “Agrocharlas”

Las “Agrocharlas” consistía en que un grupo de funcionarios de Agrobanco de la Sede Central en Lima, dentro de ellos, agentes comerciales y de negocios, así como un

representante de Marketing visitaban las distintas regiones, previa coordinación con el presidente de las Juntas Nacionales de Usuarios de Riego, presidentes de las cooperativas y asociaciones para participar en sus reuniones y disponer de un espacio en sus reuniones para dialogar con los productores y dar a conocer de esta manera el rol de Agrobanco y los servicios y productos financieros que ofrece.

En las “Agrocharlas” no sólo se les informaba qué era Agrobanco, sino también el rol que cumple en el sector agricultura, qué productos y servicios financieros ofrece y recoger las principales dudas, consultas, quejas o reclamos que podían tener los productores.

Se programaban dos “Agrocharlas” al mes y en cada “Agrocharlas” no sólo se ampliaba la cartera de clientes, también permitía tener *insight* acerca del productor agropecuario y poder plasmarlo en piezas de comunicación que nos permita llegar a ellos o captar su atención.

En una de las “Agrocharlas” en Ayacucho, se percató que al término del día se acercaban muchos comuneros a los municipios para solicitar información de diversos temas, entonces se vio oportuno realizar alianzas estratégicas con los municipios de diversas localidades para poder colocar afiches publicitarios del banco en las fachadas de sus sedes y además puedan proporcionar al Banco la base de datos de productores a los cuales se pueda contactar o visitar directamente para ofrecerles los productos y servicios financieros.

Había más lecciones que se habían aprendido y que se debían poner en práctica. Uno de ellos eran los canales de comunicación del Banco. La comunicación se debía enfocar en encontrar más maneras de poder llegar al público objetivo, en ese momento la alta dirección se encontraba más enfocado en dar créditos grandes, lo cuál resultaba paradójico puesto

que la morosidad se incrementaba y se concentraba más en los créditos grandes que en los pequeños. Es decir, los pequeños productores resultaban ser mejores pagadores que los grandes.

Se habían realizado grandes cambios, cada vez más productores sabían de Agrobanco gracias a la publicidad en radios locales, al perifoneo, a las “Agrocharlas”, a los afiches y volantes que encontraban en los municipios y tiendas agrícolas, pero aún había más que hacer puesto aún existía desconfianza en las comunidades.

Una de las acciones que se realizaron para mejorar los canales de comunicación externa fue romper con la creencia de que los productores no contaban con un teléfono inteligente. Por tal motivo se decidió actualizar y potenciar la página web y redes sociales, realizando un lanzamiento de la página web de Agrobanco que contaba con un diseño amigable para el público objetivo y grupos de interés. Pese a que los productores contaban con teléfonos inteligentes, no siempre tenían acceso a internet, sin embargo, los comuneros se dan el tiempo de acudir a la ciudad y revisar sus correos, redes sociales, entre otros.

Se vio la necesidad de contratar a un *community manager* para la administración de las redes sociales. Con el objetivo de buscar contenido relevante para la página de Facebook, se realizaron alianzas estratégicas con el Ministerio de Agricultura y Riego que hoy es el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego para incluir en la web y en Facebook el “datero agrario”, se trataba de un programa realizado por el sector para conocer los precios y demandas de determinados cultivos en el mercado. Se incluyó un espacio específico para dar a conocer nuestros productos y servicios financieros y una casilla de chat para que pudieran comunicarse en línea con nosotros. También se incluyó un bloque de noticias, en las que había notas de prensa relacionadas al sector, fotografías de las

actividades que realizaba la banca de desarrollo en Lima y en regiones. También se encontraba dentro de las publicaciones el “Agroreporte” y los propios productores no sólo conocían las cifras del Banco de una manera amigable con ellos si no también podían ver sus propios casos de éxito, era más un portal especializado para ellos, pero también interesante para cualquier público.

El Facebook se volvió mucho más dinámico, se publicaban los productos que se lanzaban para las campañas agrícolas, se compartía información relevante de las otras entidades agrarias.

En las notas de prensa, se evitó el lenguaje técnico y se reemplazó por terminologías que fuesen más fáciles para el entendimiento de personas que cuenten con un bajo nivel educativo. Se apostó más por la contratación de espacios en las revistas especializadas para poder dar a conocer los productos y servicios financieros de Agrobanco.

Se rediseñaron las piezas gráficas para los volantes y afiches, siendo más pintorescas y llamativas, empleando el uso de colores andinos y de letras que se empleaban en los afiches de conciertos de folclor y cumbia, para atraer así la atención de los productores y si no era de ellos, de algún miembro de su familia.

Pese a los esfuerzos que se hacía desde el Área de Desarrollo para lograr incrementar su cartera de clientes pequeños, existía una ola de críticas por parte de la opinión pública que aseguraban que el banco no servía para nada.

“Lo que no se comunica, no existe”. Poco o nada se sabía de Agrobanco y el rol que cumplía en el sector; pero si ya había logrado conseguir que las comunidades alejadas, los productores agropecuarios conocieran Agrobanco, y que además se pudiera encontrar la manera adecuada de comunicar y llegar a ellos, ¿cómo no se podría llegar a comunicar con

los otros grupos de interés? Y es así que, con la colaboración del equipo de prensa, se diseñó una estrategia de comunicación enfocada a los grupos de interés, se desarrolló un cronograma de entrevistas en diversos medios de comunicación para que el vocero de Agrobanco, que en ese entonces era el Presidente Ejecutivo de la entidad financiera, previo *media training*, diera a conocer a la opinión pública que era Agrobanco, cuál es el rol que cumple en el sector, su importancia, la necesidad de la banca de desarrollo en el Perú y la situación por la que atravesaba en ese entonces la entidad financiera.

Dicha campaña rebotó en diversos medios de comunicación y diarios como especializados en economía como “Gestión”. Si bien es cierto la campaña logró poner al Agrobanco en materia de discusión por varias semanas en varios medios de comunicación radiales; sin embargo, como toda noticia, fue pasajera.

A pesar de que la cartera de clientes de pequeños y medianos productores se había incrementado notoriamente, se optó por seguir realizando más encuestas a los productores y escuchándolos cada vez más en cada “Agrocharla” que se realizaba. Se logró detectar varios cuellos de botellas en las oficinas gracias a los reclamos de los productores, desembolsos que no se daban por un error del sistema, cobros que se habían duplicado, entre otras deficiencias que se pudieron subsanar a tiempo y gracias a los encuentros con ellos.

Muchas quejas que se recibían eran acerca de la demora en el desembolso de los créditos, por ello gracias a la visita de los agentes comerciales se pudo corregir el sistema y el trámite de manera que agilice el desembolso en menos de 7 días, lo que antes duraba 30 días.

También se identificaron problemas con la atención que recibían los productores en las oficinas puesto que aludían que las personas que los atendían no les tenía paciencia e incluso los maltrataban.

Con las Agrocharlas se logró identificar en las comunidades mucho desconocimiento y desconfianza en cuanto a la educación financiera y la bancarización; ya que la mayoría de los productores campesinos guardaban sus ahorros bajo el colchón por desconocimiento o por temor a que el banco se lo vaya a quedar, como alegaban ellos.

Por tal motivo, se expuso esta problemática en la alta dirección y se dispuso que toda Agrocharla contara con un taller llamado “Alfabetización Financiera” que consistía en dar a conocer a los productores de las comunidades campesinas y nativas lo que significa el financiamiento, capacidad de gasto, capacidad de ahorro, uso eficiente de los créditos, tasas de interés, métodos de pagos, beneficios de ser bancarizados, entre otros temas. Este taller fue muy importante para promover la bancarización en las comunidades y que conocieran el sistema financiero.

Pero se notaba que mientras más cerca se estaba de las comunidades y más cerca se estaba a ellos se estrechaba un fuerte lazo de confianza. Por fin se sentía un clima cercano al público objetivo final, al fin los productores visitaban a las oficinas, incluso las de Lima, a la cual acudían distintos representantes de cooperativas y asociaciones de productores de diversas comunidades para reunirse con los gerentes y solicitar financiamiento para sus comunidades porque sentían la confianza de poder hacerlo, ellos ya conocían de Agrobanco y de cierta manera confiaban en él.

Con la ayuda de la unidad de “Atención al Cliente” se ofreció una capacitación a todos los jefes y colaboradores de las oficinas a nivel nacional para brindar un mejor servicio y

de calidad a los clientes, este programa sirvió para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, sin embargo, en el camino se encontraron otras falencias.

Con el soporte del área de marketing, se continuó con los estudios de mercado y tras algunas encuestas que se pudieron realizar en las Agrocharlas para detectar el problema por el cuál los productores no se acercaban mucho a las oficinas y otro de los problemas que se encontró fueron los horarios de atención, como bien se había mencionado en líneas anteriores, las personas que viven en comunidades y zonas alejadas manejan otro tipo de horarios que normalmente se cruzaban con el horario de atención de las oficinas; por lo que se decidió implementar un buzón denominado “Agrobanco te escucha” en el cual el productor dejaba su contacto (nombres completos, teléfonos, DNI y dirección) además de su consulta y al día siguiente sería visitado por un gestor de negocios o por un personal de la propia oficina para atender su demanda, esta medida sirvió de mucho para llegar más comunidades.

Pero otra problemática - y una de las más grandes - era como bien se mencionó en líneas anteriores la lejanía de las comunidades. Tal es el caso de una comunidad nativa Kukama, ubicada a 7 horas - en deslizador – de la ciudad de Iquitos, lo mismo sucedía en lugares como Atalaya ubicado en la región Ucayali, Virú en la Libertad, Juanji en la región San Martín, Caballococha en Loreto, Pangoa en Satipo, Bambamarca en Cajamarca, San Antonio de Anco en Ayacucho, entre otros. Por tal motivo y con la ayuda de la oficina de Planeamiento, se identificaron comunidades ubicadas en zonas alejadas de la ciudad pero con gran cantidad de productores agropecuarios, para que por intermedio de una directiva se implementarán los Centros Especiales de Atención Remota (CEAR), que se trataban de oficinas muy pequeñas pero cumplían la función de atender en los puntos más alejados del

país; gracias a la ayuda del área de Planeamiento, fueron estratégicamente ubicados y acondicionados en medios de comunidades campesinas y nativas con el objetivo de acercar los servicios financieros a los productores. Dicha estrategia de reubicación de agencias fue acompañada como una estrategia de comunicación que contaba con campañas de difusión para las aperturas de las nuevas oficinas con el slogan “Agrobanco va al campo”.

Para ello, en cada inauguración de algún CEAR, se invertía en publicidad local, se gestionaba entrevistas con voceros de Agrobanco en radios y canales de comunicación locales, activaciones, entre otras acciones utilizando siempre el slogan “Agrobanco va al campo”.

Con ello y con la nueva dirección se inició una campaña de inauguraciones de oficinas y CEAR ubicados estratégicamente en comunidades alejadas de las ciudades, dichas inauguraciones siempre eran realizadas en las oficinas con un pequeño acto protocolar con autoridades locales, la bendición de un párroco de la localidad y con invitación sólo a la prensa para que al término de la actividad el vocero de la entidad financiera pudiera brindar algunas declaraciones.

Sin embargo, en los viajes de comisión siempre sobre salía la confianza que se inspira en un miembro de una comunidad solo con el hecho de que los funcionarios del banco los visiten, escuchen y atiendan sus pedidos, por tal motivo se solicitó a las propias autoridades de la entidad participar en Agrocharlas y en actividades con productores. En ese sentido, el mismo Presidente de Directorio junto al Gerente General fueron a inaugurar dichos centros de atención especializados y no sólo para que los mismos productores puedan conocerlos y tener un trato directo con ellos, estrechando así lazos de confianza, sino

también para que los propios directivos conozcan más acerca de los productores agropecuarios y sean testigos de las condiciones en las que se desempeñan.

Fue de esta manera que en cada inauguración se invitó a las asociaciones y cooperativas agrarias de las propias comunidades para que participaran de estas celebraciones, pudiendo de esta manera fortalecer los vínculos entre la entidad financiera y las comunidades. Fueron espacios muy propicios para que los directivos conocieran las principales necesidades y dudas de su consumidor; y poder llegar a Lima con ideas innovadoras pensando en el bienestar de ambas partes.

Poco después se celebraron convenios con el Ministerio de Inclusión Social y la Marina de Guerra del Perú para utilizar sus Plataforma Itinerante de Acción Social - PIAS para que a través de esta plataforma se pueda llegar a los lugares más alejados del país, llevando productos y servicios financieros a los productores que residen en diversas comunidades.

Fue de esta manera y con la implementación de dichas acciones de comunicación y en colaboración de las diversas unidades que componen Agrobanco, se pudo lograr el objetivo de generar vínculos con los productores agropecuarios que residen en las comunidades más alejadas del país, con un acompañamiento constante y personalizado, generando espacios de dialogo, realizando todos los esfuerzos para acercar la atención hacia ellos y no al revés.

Al año siguiente se cambió el directorio y con ello se paralizaron muchas de las acciones que se venían realizando en favor de las comunidades y de los productores, como todo cambio de gestión, se frena lo avanzado y se vuelve a reiniciar nuevamente. Es este uno de los motivos por los cuales no se culminan la mayor parte de proyectos, gestión o acciones que se realicen en beneficio de los que más lo necesitan, de aquellos que más lejos

se encuentran y más cerca están de la pobreza que del crecimiento y del desarrollo, porque no existe un verdadero sentido de continuidad en las autoridades que rigen las instituciones que manejan al país.

Sin embargo, esta experiencia aportó al cumplimiento de los objetivos de la institución que era incrementar la cartera de clientes de Agrobanco, beneficiando principalmente a los pequeños y medianos productores que se encuentran en comunidades muy alejadas de la ciudad, motivo por el cual no se encontraban los canales adecuados de comunicación y se invertía gran cantidad de presupuesto en publicidad sin generar ningún resultado en el público objetivo.

Finalmente y gracias a la convivencia que se tuvo con el público objetivo se logró encontrar varios canales de comunicación para poder conectar con las comunidades y productores agropecuarios, como los espacios de diálogo denominado “Agrocharla”, tandas publicitarias en radios locales, lanzamientos de canales de comunicación externa como página web y redes sociales con contenido relevante y de interés para el público objetivo, la implementación del buzón “Agrobanco te escucha”, el plan de reubicación de oficinas en comunidades alejadas con el fin de acercar los servicios financieros de Agrobanco a los productores, entre otras estrategias anteriormente señaladas.

CONCLUSIONES

- De acuerdo con el primer objetivo general del presente documento que busca conocer el perfil del cliente externo para el uso adecuado de los canales de comunicación de Agrobanco, se concluye que en un principio no se logró utilizar adecuadamente los canales de comunicación institucionales puesto que no se conocía la realidad en la que se desenvolvían los productores agropecuarios, el perfil, comportamientos y estilos de vida del *target* al cual estaban dirigidos sus servicios y productos financieros. Tal es así que no se potenciaba los canales de comunicación digital (*social media*) porque existía un pensamiento errado de que los comuneros no tenían acceso a un celular *smartphone* o de alta gama.
- Respecto al primer objetivo específico que busca identificar los canales de comunicación con mayor alcance en el cliente externo de Agrobanco, se concluye que la inversión en publicidad en radios como Radio Programas del Perú (RPP) y paneles publicitarios no eran los medios adecuados para poder difundir los productos y servicios de Agrobanco; sin embargo, las radios locales junto con el perifoneo generaron un mayor impacto en el público objetivo.
- Por último, de acuerdo con el segundo objetivo específico que busca proponer estrategias de comunicación institucional para fortalecer el relacionamiento entre Agrobanco y su público externo, se concluye que no había una estrategia de comunicación que potencie las relaciones entre Agrobanco y los productores agropecuarios, dado el desconocimiento, desinformación y desconfianza que existía acerca de los servicios que

ofrece la entidad financiera. Se observaron mejores resultados cuando se implementaron espacios de diálogo como las “Agrocharlas”, el buzón físico de “Agrobanco te escucha” que funcionaba las 24 horas del día, talleres de capacitación en alfabetización financiera, ente otras acciones que lograron acercar a la institución a las comunidades.

Por tal motivo se propone que todo comunicador, sobre todo si es funcionario público, debe optar por aplicar estrategias de comunicación comunitarias como una nueva forma de comunicar que priorice los principios y valores dentro de una comunidad; y que sirva como un espacio para defender los derechos, la igualdad y el bien común; la utilización de estudios de mercado y sondeos como un diagnóstico de la institución y que a través de estos resultados se implementen nuevas estrategias de comunicación; dichas herramientas sirven además para saber si se está invirtiendo en los medios de comunicación adecuados. Se propone además la presencia de las autoridades y representantes de las instituciones del Estado en las zonas más alejadas del país, supervisando el funcionamiento de los servicios que ofrece y conociendo de cerca las realidades en las que se desarrollan las comunidades; y por último, la implementación de estrategias y acciones que permitan facilitar la comunicación entre las entidades del Estado y las comunidades para poder emitir el mensaje que se requiere y que este genere un impacto en ambas partes.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- AGROBANCO. (2021). *Nosotros*. Obtenido de <https://www.agrobanco.com.pe/nosotros/>
- Congreso. (1987). *Ley General de Comunidades Campesinas*. Obtenido de https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/1DAB0BF2E43B8FBB0525797B006DE3C0/%24FILE/1_LEY_24656_Ley_General_Comunidades_Campesinas_SPII.pdf
- Congreso. (2002). *Ley Orgánica de Gobiernos Regionales*. Obtenido de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/67DAE9FB43F0233205257853006501EC/\\$FILE/Ley_27867.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/67DAE9FB43F0233205257853006501EC/$FILE/Ley_27867.pdf)
- Congreso. (2003). *Ley del Código de Ética de la Función Pública*. Obtenido de https://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/1/JER/CODIGO_ETICA/Ley_Codigo_Etica_27815.pdf
- Congreso. (2003). *Ley Orgánica de Gobiernos Regionales* . Obtenido de https://www.mimp.gob.pe/ogd/pdf/2014-ley-organica-de-gobiernos-regionales_27867.pdf
- Coral, R. (2016). *La Comunicación en las Organizaciones*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/01/comunicacion-interna-y-externa-en-que-se-diferencian/>
- ESAN. (2019). *8 herramientas para potenciar tu comunicación interna*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/03/8-herramientas-para-potenciar-tu-comunicacion-interna/>
- Hernandez, G. (2012). *MEDIOS Y DESARROLLO: UN RETO DESDE LO COMUNITARIO*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/cccss/20/mhsg.html>
- MEF. (2021). *Oficina de Comunicaciones*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100382&view=article&catid=309&id=3614&lang=es-ES
- OIT. (1989). *I Convenio núm. 169 de la OIT son los pueblos indígenas y tribales*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_345065.pdf
- Padilla, S. (2019). *Ensayo sobre el Concepto de Comunidad*. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2502/Ensayo%20sobre%20el%20Concepto%20de%20Comunidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- PCM. (1993). *CONSTITUCION POLITICA DEL PERU - 1993* . Lima: PCM.
- PCM. (2001). *Ley del Procedimiento Administrativo General* . Obtenido de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Ley-de-Procedimiento-Administrativo-de-PersonalLey27444.pdf>
- PCM. (2003). Obtenido de https://www.peru.gob.pe/normas/docs/ley_27806.pdf

- PCM. (2003). *Ley de Control Interno de las entidades del Estado*. Obtenido de http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/Ley_N_28716.pdf
- Pinto, A. (2017). *LA COMUNICACIÓN INTERNA-EXTERNA COMO ESTRATEGIA*. Obtenido de <file:///C:/Users/josel/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInternaexternaComoEstrategiaMotivaci-6662628.pdf>
- Rojas, K. (2021). *Fundamentos y elementos de la Comunicación Organizacional*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-elementos-la-comunicacion-organizacional/>
- Santos, R. (2012). *FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN*. Mexico: Red Tercer Milenio.
- Solano, D. (2014). *La comunicación en instituciones públicas: balance y perspectivas*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/04/10/comunicacion-instituciones-publicas-balance-perspectivas/>
- Uriarte, J. (2020). *Comunidad*. Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/comunidad/>
- Villena, D. (2019). *COMUNICACIÓN EN INSTITUCIONES PÚBLICAS, CON ÉNFASIS EN INSTITUCIONES PÚBLICAS DE SALUD*. Obtenido de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4600/villena_ddl.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Zuñiga, C. (2016). *OPTIMIZACIÓN DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN DEL MINISTERIO DEL INTERIOR PARA LAS DENUNCIAS DE MALAS PRÁCTICAS EN LA POLICIA NACIONAL DEL PERU*. Obtenido de http://repositorio.bausate.edu.pe/bitstream/handle/bausate/96/ZUNIGA_CORITOMA_CESAR_ANTHONY.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

ANEXOS: IMÁGENES

Imagen N°01

“Agrocharla”



Fuente propia

Fotografía tomada a los productores agropecuarios que pertenecen a la Junta de Usuarios del Alto Piura en Chulucanas en medio de una “Agrocharla”.

Imagen N°02

“Agrocharla”



Fuente propia

Fotografía tomada al término de la “Agrocharla” con los productores agropecuarios de la Junta de Usuarios del Alto Piura en Chulucanas.

Imagen N°03

Visita de Autoridades a Cajamarca



Fuente propia

Conferencia de prensa luego de la visita del Gerente de Desarrollo, Carlos Burneo y el Gerente Comercial a la oficina de Agrobanco y recorrido de comunidades en Cajamarca.

Imagen N°04

Visita a Comunidad Tamshiyacu, Iquitos



Fuente propia

Visita a la comunidad Tamshiyacu para coordinar la entrega de un crédito destinado para financiar la instalación de un cultivo agropecuario a un sistema agroforestal.

Imagen N°05

Entrega de Crédito Agroforestal



Fuente: Andina.pe

Gerente General de Agrobanco, Carlos Ginocchio, hace entrega del crédito destinado para agroforestería a los comuneros de Tamshiyacu, Iquitos.

Imagen N°06

“Productor Exitosos”



Fuente propia

Productor al que entrevisté para publicar su caso de éxito en la revista

Agroreporte.

Imagen N°07

“Acercando los servicios financieros a las comunidades”



Fuente propia

Reunión de las autoridades de Agrobanco con representantes de comunidades de la región San Martín para instalar una oficina en Juanjuí

Imagen N°08

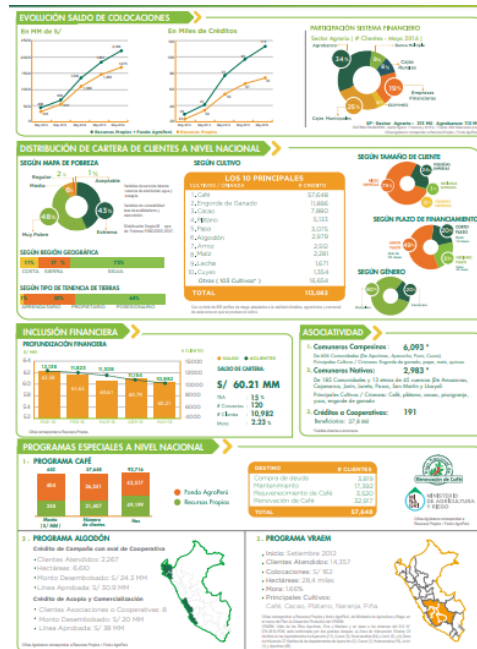
“Nuevo Portal Web”



Fuente: <https://www.agrobanco.com.pe/>

Imagen N°09

“Agroreporte junio 2016”



Fuente: [https://www.agrobanco.com.pe/wp-](https://www.agrobanco.com.pe/wp-content/uploads/2017/07/AGROREPORTE_JUNIO_2016.pdf)

[content/uploads/2017/07/AGROREPORTE_JUNIO_2016.pdf](https://www.agrobanco.com.pe/wp-content/uploads/2017/07/AGROREPORTE_JUNIO_2016.pdf)

