



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

**Propuesta de un plan de comunicación para optimizar el
relacionamiento comunitario del Proyecto Integral
Huánuco Pampa del Qhapaq Ñan – Sede Nacional**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Comunicación

Mirtha María Juárez Vega

Revisor(es):
Dra. Susana Terrones Juárez

Piura, febrero de 2020



A la memoria de mi papá, un
beso al cielo.

Y a mi madre, por su enorme
paciencia.





Resumen Analítico-Informativo

Propuesta de un plan de comunicación para optimizar el relacionamiento comunitario del Proyecto Integral Huánuco Pampa del Qhapaq Ñan – Sede Nacional.

Mirtha María Juárez Vega.

Revisor(es): Dra. Susana Terrones Juárez.

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Comunicación.

Universidad de Piura. Facultad de Comunicación.

Piura, 5 de marzo de 2020.

Palabras claves: planeación estratégica / comunicación interna / relaciones comunitarias / cultura / patrimonio cultural / Qhapaq Ñan / comunidad campesina

Introducción: La comunicación debe ser considerada como un pilar dentro de cualquier organización, pues a través de ella se puede contribuir a la consecución de los objetivos y evitar riesgos innecesarios por inadecuadas relaciones con el entorno. El actual relacionamiento comunitario del Proyecto Integral Huánuco Pampa se reduce a reuniones aisladas y a sensibilizaciones en temas exclusivos al patrimonio cultural y el Qhapaq Ñan. En ese sentido, no se han considerado las adecuadas herramientas de comunicación estratégica internas y externas para el buen relacionamiento comunitario, problema que evita el posicionamiento del proyecto y reduce al mínimo la participación de la comunidad.

Metodología: Estudio empírico basado en la observación, la descripción de hechos, el análisis crítico de la situación y el diagnóstico comunicacional. A partir de ahí se ha dado paso a un paradigma propositivo, por el cual se ha planteado la solución más adecuada al problema.

Resultados: Del presente trabajo resultó un diagnóstico del estado interno y externo de la comunicación dentro de la institución, un mapeo de actores con las posturas del entorno, y un análisis de las situaciones conflictivas que alteran las buenas relaciones. Aunque los resultados reales del plan de comunicación sean inciertos, se espera que a largo plazo la estrategia de comunicación consiga optimizar el relacionamiento comunitario y posicionar al proyecto para incrementar la participación comunitaria.

Conclusiones: Los especialistas del proyecto desconocen la importancia de la comunicación como aliado y nunca habían considerado ejecutar un plan de comunicación estratégico. En ese sentido, el proyecto experimenta una deficiente comunicación interna y un inadecuado relacionamiento sin comunicación bidireccional con la comunidad circundante. De ahí la necesidad de valorar la comunicación y diseñar un plan de comunicación interna que logre trabajadores comprometidos con el proyecto y un plan de relaciones comunitarias que diversifique las formas de comunicación externas de la institución para con la comunidad.

Fecha de elaboración del resumen: 2 de febrero de 2020

Analytical-Informative Summary

Propuesta de un plan de comunicación para optimizar el relacionamiento comunitario del Proyecto Integral Huánuco Pampa del Qhapaq Ñan – Sede Nacional.

Mirtha María Juárez Vega.

Revisor(es): Dra. Susana Terrones Juárez.

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Comunicación.

Universidad de Piura. Facultad de Comunicación.

Piura, 5 de marzo de 2020.

Keywords: strategic planning / internal communication / community relations / culture / cultural heritage / Qhapaq Ñan / rural community

Introduction: Communication should be considered as pillar within any organization. Through it, is possible to contribute to the achievement of objectives and avoid unnecessary risks due to inadequate relations with the environment. The present relations between the community and the Proyecto Integral Huánuco Pampa are reduced to isolated meetings and sensitization on issues exclusive to cultural heritage and the Qhapaq Ñan. In that sense, the problem is that the appropriate internal and external strategic communication tools for good community relations have not been considered, which avoids the positioning of the project and minimizes community participation.

Methodology: Empirical study based on observation, description of facts, critical analysis of the situation and communicational diagnosis. From there, it gave way to a propositional paradigm, whereby the most appropriate solution to the problem has been proposed.

Results: This paper resulted in a diagnosis of the internal and external state of the institution's communication, a mapping of actors with the positions of the environment, and an analysis of the conflict situations that alter good relationships. Although the actual results of the communication plan are uncertain, it is expected that in the long period the communication strategy will optimize community relations and position the project to increase community participation.

Conclusions: Project specialists don't know the importance of communication as ally and have never considered a strategic communication plan. In that sense, the project through poor internal communication and an inadequate relationship without two-way communication with the local community. From here, the need to value communication and design an internal communication plan that achieves a work team committed to the project and a community relations plan that diversifies the institution's external communication ways.

Summary date: February 2, 2020

Tabla de contenido

Introducción.....	1
1. Antecedentes, historia y contexto de la organización	3
1.1. Marco de referencia.....	3
1.2. El Proyecto Qhapaq Ñan – Sede Nacional.....	3
1.2.1. Origen y objetivos	3
1.2.2. Estructura organizacional.....	4
1.3. El Proyecto Integral Huánuco Pampa	4
1.3.1. Zona Arqueológica Monumental Huánuco Pampa	5
1.3.2. Público objetivo	6
1.3.3. Antecedentes de intervención	7
2. Actores y problemática en el campo de la comunicación	9
2.1. Grupos de interés.....	9
2.2. La problemática.....	9
2.2.1. Problema principal en el campo de la comunicación.....	9
2.2.2. Diagnóstico y planteamiento de los problemas secundarios.....	10
2.2.3. Afectación de la problemática a los objetivos organizacionales.....	13
2.3. Limitaciones y oportunidades de la solución	13
3. Estrategia de comunicación.....	15
3.1. Marco conceptual	15
3.2. Marco estratégico	16
3.3. Objetivos de la estrategia	16
3.3.1. Objetivos de la estrategia de comunicación	16
3.4. Definición y caracterización del público objetivo de la estrategia	17
3.4.1. Público del plan de relaciones comunitarias	17
3.4.2. Público del plan de comunicación interna	18
3.5. Justificación.....	18
4. Plan de acción	21
4.1. Formación del Área de Relaciones Comunitarias.....	22
4.2. Gestión de la comunicación interna	24
4.3. Plan de relaciones comunitarias	29
4.3.1. Primer paso: identificación del impacto.....	30
4.3.2. Segundo paso: mapeo de actores	31
4.3.3. Tercer paso: establecimiento de línea base económica y de desarrollo.....	32
4.3.4. Cuarto paso: identificación de los riesgos de conflicto.....	33
4.3.5. Quinto paso: planteamiento de las acciones específicas	34
5. Evaluación de la toma de decisiones.....	41
Conclusiones	43
Referencias bibliográficas.....	45
Anexos	47
Apéndice: informe de desempeño profesional	53

Lista de figuras

Figura 1.	Organización interna del Proyecto Qhapaq Ñan–Sede Nacional. Elaboración propia en base a las dinámicas de trabajo. Fuente: Qhapaq Ñan – Sede Nacional.....	4
Figura 2.	Distribución del público Objetivo. Elaboración propia. Fuente: Proyecto Integral Huánuco Pampa.....	7
Figura 3.	Cadena de desconfianza. Elaboración propia	12
Figura 4.	Cuadro analítico de la estrategia de comunicación. Elaboración propia.	21
Figura 5.	Diagrama de organización del PIHP incluida el área de relaciones comunitarias. Elaboración propia.	22
Figura 6.	Adaptabilidad de las labores del Área de Relaciones Comunitarias a las actividades y tareas del plan operativo del proyecto. Elaboración propia.....	23
Figura 7.	Resumen de acciones específicas y resultados esperados del plan de comunicación interna. Elaboración propia	25
Figura 8.	Programa de asesorías del plan de comunicación interna. Elaboración propia	26
Figura 9.	Impacto del proyecto desde la óptica de Qhapaq Ñan. Adaptación de Esquemas Avanzados de Evaluación de Impacto Ambiental de Daud Pablo citado por Ministerio de Energía y Minas (2001, p.25)	31
Figura 10.	Mapeo de actores de la Comunidad Aguamiro. Elaboración propia	32
Figura 11.	Resumen de acciones específicas, necesidades o riesgos que se afrontan y resultados esperados del plan de relaciones comunitarias. Elaboración propia.....	35

Lista de tablas

Tabla 1.	Resumen del saneamiento físico y legal de la Zona Arqueológica Monumental Huánuco Pampa.....	6
Tabla 2.	Cuadro comparativo de los objetivos y la problemática.....	8
Tabla 3.	Grupos de interés a considerar para el caso de estudio	9
Tabla 4.	Cuadro descriptivo de los indicadores y sus evidencias.....	10
Tabla 5.	Identificación de la audiencia intermedia	18

Introducción

La cultura y el patrimonio nacional reflejan toda la historia del país y cimentan la identidad y el orgullo de ser peruanos. Nuestro país es mega diverso en recursos naturales y culturales: paisajes, tradiciones, lenguas, arte, yacimientos arqueológicos y mucho más.

Este es el caso de Huánuco Pampa, un antiguo e importante centro administrativo construido en el periodo incaico que se intercepta neurálgicamente al Qhapaq Ñan o Gran Camino Inca, ambos declarados como Patrimonio Mundial por la Unesco en el año 2014 y protegidos a nivel nacional por el proyecto Qhapaq Ñan.

El proyecto Qhapaq Ñan – Sede Nacional del Ministerio de Cultura es la primera iniciativa gubernamental peruana para proteger el valioso Camino Inca que atraviesa nuestro territorio. El Camino, aparte de ser una gran obra de ingeniería precolombina y de hermanar a seis países latinoamericanos, también es, en palabras de Marcone y Ruíz (2014), parte de la vida diaria de los pobladores a su vera. Y según los precitados, el “Camino está vivo”, y esto es porque las comunidades lo siguen utilizando para comunicarse tal cual se hacía en la época incaica.

El presente trabajo pretende diseñar una propuesta de plan de comunicación interno y externo que permita optimizar el relacionamiento comunitario del proyecto Qhapaq Ñan – Sede Nacional en la zona de influencia del sitio arqueológico Huánuco Pampa. El objetivo es mejorar las relaciones para posicionar el proyecto como una alternativa confiable y, así, incrementar la participación de la comunidad campesina circundante en las actividades de cuidado, protección, uso y aprovechamiento en torno del patrimonio local.

El estudio que se presenta es empírico, basado en la observación no científica del entorno, la descripción y el análisis crítico de los hechos. Mediante este método se ha podido determinar los principales problemas en el campo de la comunicación; y, a partir de ahí se ha dado paso a un modelo propositivo, por el cual se ha planteado la alternativa más adecuada que ayude a solucionar la problemática identificada.

Con esta propuesta se quiere encontrar una alternativa para el acercamiento y participación de la comunidad. Asimismo, se espera que los resultados complementen a los actuales logros de las intervenciones del proyecto en la zona de influencia, para así empoderar a la comunidad campesina adyacente al sitio de sus recursos patrimoniales, de tal modo que puedan valorarlos, cuidarlos y aprovecharlos.



1. Antecedentes, historia y contexto de la organización

1.1. Marco de referencia

El Ministerio de Cultura es el máximo ente rector del sector cultura, forma parte del poder ejecutivo, y se encarga de la intervención social en materia de identidad cultural. Según la información de su portal web, esta institución tiene dos despachos de trabajo: Interculturalidad y Patrimonio cultural e Industrias Culturales; a través de los cuales se movilizan todas las estrategias y recursos.

Asimismo, en cuanto al marco empresarial, se precisa que es una organización gubernamental que persigue una rentabilidad no monetaria expresada en el fortalecimiento de la ciudadanía y la identidad cultural de manera inclusiva y accesible para todos los peruanos (Ministerio de Cultura, 2011). También es necesario acotar que las actividades de este ministerio se ajustan a los recursos que el Estado crea conveniente designar según el presupuesto general anual.

1.2. El Proyecto Qhapaq Ñan – Sede Nacional

1.2.1. Origen y objetivos

De acuerdo a la página web del Qhapaq Ñan – Sede Nacional, a través del Decreto Supremo N°031-2001-ED del año 2001 se implementó un proyecto para evitar el deterioro y proteger la red de caminos inca subsistentes en el país. Consecuentemente en el año 2004, a través de la Ley N° 28260 se le otorgó fuerza a la iniciativa, por lo que quedó cimentada la importancia de este proyecto como una labor primordial y de interés nacional.

A partir de ahí, el Estado no ha dejado de impulsar este proyecto e incluso lo postuló exitosamente ante Unesco, con lo cual logró su declaratoria como Patrimonio Mundial (Qhapaq Ñan, 2014).

En cuanto a los objetivos, estos se encuentran especificados en su página web y son los siguientes:

- **Objetivo general.** Recuperar y preservar la red de caminos y sitios relacionados al Qhapaq Ñan, dando a conocer su gran importancia como obra económica, social, cultural y de vinculación con los diversos pueblos del espacio andino prehispánico, para que en la actualidad contribuya al desarrollo de los pueblos vinculados al camino, desde la puesta en valor del patrimonio, del manejo organizado de los territorios por los que atraviesa y de la participación comunitaria y ciudadana en los procesos de gestión.

- **Objetivos específicos.** El primero, preservar y poner en valor el patrimonio cultural del Qhapaq Ñan y su entorno. El segundo, integrar el manejo del patrimonio cultural vinculado al Qhapaq Ñan a las dinámicas territoriales para el desarrollo regional y local. Y el tercero, contribuir al fortalecimiento de las identidades y procesos culturales de los pueblos vinculados al Qhapaq Ñan.

1.2.2. Estructura organizacional

Aunque el Qhapaq Ñan – Sede Nacional está anexo directamente al despacho del Viceministro de Patrimonio cultural e Industrias Culturales, este no figura en el organigrama general ni en los instrumentos de gestión del Ministerio de Cultura (Anexo 1).

Por otro lado, en cuanto a su organización interna, no se conoce de forma oficial un organigrama; sin embargo, con la finalidad de describir su dinámica de trabajo se presenta la Figura 1, en la que se señala que la titularidad la tiene la Coordinación General, de la cual dependen todas las demás áreas.

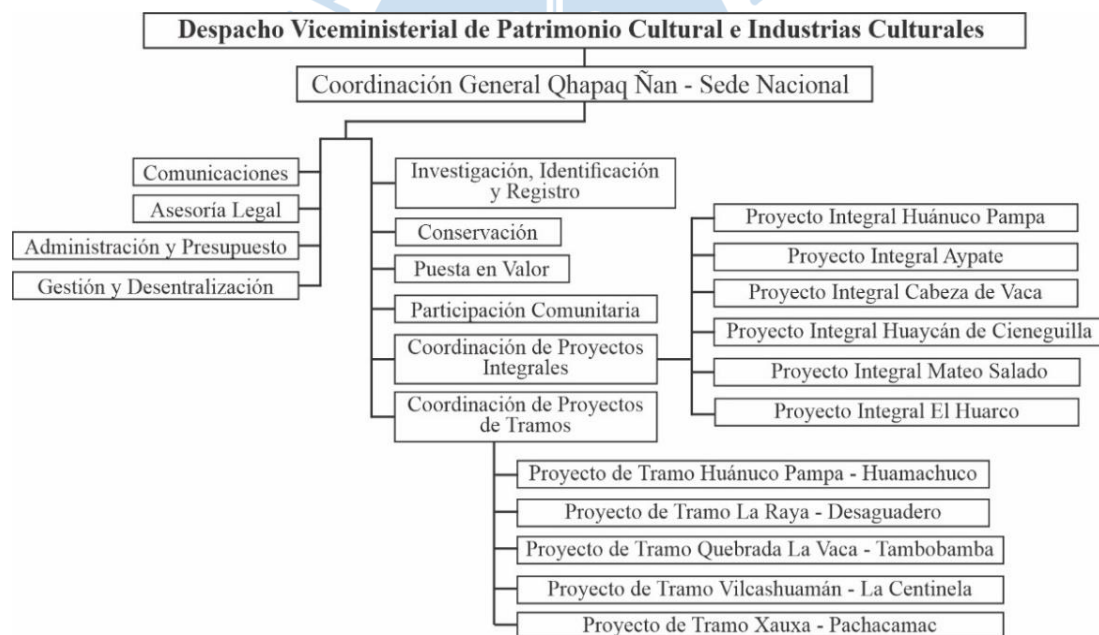


Figura 1. Organización interna del Proyecto Qhapaq Ñan–Sede Nacional. Elaboración propia en base a las dinámicas de trabajo. Fuente: Qhapaq Ñan – Sede Nacional.

1.3. El Proyecto Integral Huánuco Pampa

El Proyecto Integral Huánuco Pampa (PIHP) responde a la Coordinación de Proyectos Integrales, y enfoca sus esfuerzos a la investigación arqueológica, conservación, puesta en valor y puesta en uso social de la Zona Arqueológica Monumental Huánuco Pampa. Se denomina

proyecto integral debido a que opera en un espacio territorial definido y mediante la intervención articulada de tres componentes de trabajo (Ministerio de Cultura, 2015):

- Investigación. Está a cargo de un arqueólogo y se dedica exclusivamente a labores de investigación para un mayor conocimiento con sustento científico sobre el sitio arqueológico.
- Conservación. Está a cargo de un conservador y se dedica exclusivamente a labores técnicas de estabilización y restauración de las edificaciones del monumento para que perduren el mayor tiempo posible.
- Sociocultural. Está a cargo de un gestor cultural y se dedica a labores de intervención respecto del uso social del sitio, sensibilización cultural y de gestión interinstitucional.

Todos los componentes son vitales y se encadenan para la consecución del objetivo general. Sin embargo, debido a la propuesta de este trabajo, se resaltaré la labor del sociocultural, a través del cual se trata de acercar la cultura y el patrimonio a la población local, y de crear un vínculo y un relacionamiento con la comunidad.

Por otro lado, como punto importante, se ha de mencionar que el Proyecto Integral Huánuco Pampa comparte el objetivo general y los objetivos específicos del Qhapaq Ñan – Sede Nacional y los aterriza a su zona de acción. Asimismo, rige sus intervenciones mediante un Plan Operativo Institucional (POI), donde se plasman las actividades, tareas, metas y plazos para las intervenciones de los tres componentes (Anexo 2).

1.3.1. Zona Arqueológica Monumental Huánuco Pampa

El eje central de acción del proyecto es la Zona Arqueológica Monumental Huánuco Pampa (ZAM HP), una importante ciudadela incaica, destacada por sus bellas e imponentes construcciones de piedra y por su categoría de Patrimonio Mundial por su conexión al Camino Inca. Este sitio arqueológico es un área intangible de propiedad del Estado conforme a la ley General de Patrimonio Cultural de la Nación N° 28296 y administrada por la Dirección Desconcentrada de Cultura (DDC) de Huánuco.

Se ubica en el distrito de La Unión, capital de la provincia Dos de Mayo de la Región Huánuco; y abarca una extensión total de 810 hectáreas, insertas en los terrenos de la Comunidad Campesina Aguamiro, sobre una altiplanicie por encima de los 3600 m.s.n.m.

A continuación, en la Tabla 1 se presenta una síntesis del continuo proceso de saneamiento físico y legal por el que atravesó el sitio arqueológico desde su declaratoria. Esta data es relevante, pues se ha impactado sobre terrenos de pobladores quienes, por los continuos cambios y la falta de información, no conocen cuáles son los límites actuales del área intangible.

Tabla 1

Resumen del saneamiento físico y legal de la Zona Arqueológica Monumental Huánuco Pampa

Fecha	Declaratoria	Medidas	Documento
02/09/1992	Zona Arqueológica Intangible	599.27 hectáreas y un perímetro de 14,085.09 m.	Resolución Jefatural N°679/INC
03/12/2001	Patrimonio Cultural de la Nación	599.27 hectáreas, y un perímetro de 14,085.09 m.	Resolución Directoral INC N°1224
20/12/2011	“Zona Arqueológica Monumental Huánuco Pampa-Tramo de Camino Inca Iscopampa-Huánuco Pampa-Colpa”	796.3206 hectáreas y un perímetro de 28 883.76 m.	Resolución Viceministerial N°726-2011-VMPCIC-MC
14/06/2016	“Zona Arqueológica Monumental Huánuco Pampa-Tramo de Camino Inca Iscopampa-Huánuco Pampa-Colpa”	810.88 hectáreas y un perímetro de 31290.22 m.	Resolución Viceministerial N°066-2016-VMPCIC-MC

Nota. Elaboración propia adaptada de documentación interna. Fuente: Proyecto Integral Huánuco Pampa.

Actualmente, dentro del área intangible conviven los vestigios arqueológicos y las formas actuales de actividad humana. En ese sentido, para conocer los diversos espacios y determinar sus contenidos y usos, el proyecto está en proceso de zonificar el área intangible (Anexo 3).

Para contribuir a la comprensión del área total del complejo arqueológico se mencionarán brevemente sus elementos más representativos. Se conforma por un área nuclear cercada de 200 hectáreas donde se encuentran las estructuras más significativas de la ciudadela; una serie de espacios muy cercanos al exterior del cerco que se utilizan como viviendas, campos de cultivo y pastoreo por la población vecina; un tramo no delimitado de Camino Inca utilizado por la comunidad; y dos secciones longitudinales a modo de vías de acceso, una interdistrital hacia un caserío y otra de carácter interprovincial.

Por otro lado, se señala que como hablamos de un espacio protegido, no se puede intervenir sobre este sin autorización del Ministerio de Cultura ni realizar alguna actividad que lo modifique (Ley N°28296, 2004, Art. 22). Esta situación es de enorme desventaja para quienes habitan el espacio, ya que conlleva a que no puedan acceder a grandes obras de inversión pública o algunos servicios básicos como el asfaltado de vías de acceso, la instalación de agua potable, tendido eléctrico, la construcción de viviendas en material noble.

1.3.2. Público objetivo

El proyecto está enmarcado en la capital de una provincia de ámbito rural y específicamente inserto en los terrenos de una comunidad campesina. Por ello, se ha delimitado como público objetivo principal o directo a la Comunidad Campesina de Aguamiro y como público secundario o indirecto a la población distrital cercana. Ambos son importantes, pero por la proximidad y por el impacto, la principal responsabilidad del proyecto es con Aguamiro.

Como se muestra en la Figura 2, de entre toda la comunidad se destacan las bases de Huánuco Pampa y Shique, las cuales son colindantes a la poligonal intangible. En cuanto al público objetivo secundario, esta se conforma por la población de los distritos de La Unión y Ripán.

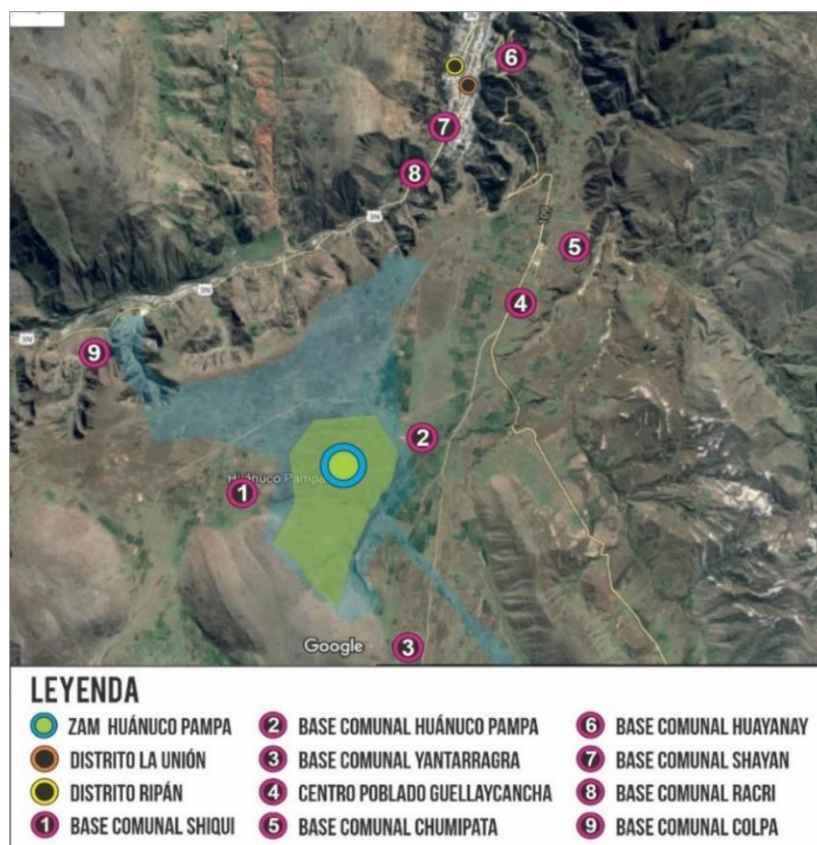


Figura 2. Distribución del público Objetivo. Elaboración propia. Fuente: Proyecto Integral Huánuco Pampa.

1.3.3. Antecedentes de intervención

Formalmente, a partir de mayo del año 2007 y por medio de la Resolución Directoral N°631/INC, el proyecto Huánuco Pampa inició sus labores de campo con el “Proyecto de Investigación Arqueológica Huánuco Pampa con fines de diagnóstico para su puesta en uso social”. A partir de esa fecha, y durante los primeros 5 años de trabajo, las acciones del proyecto se enfocaron principalmente a la intervención técnica y al acercamiento a Agumiro.

En esta misma línea, se ha de mencionar que la estrategia para acercarse a la comunidad fue la promesa de que, si la comunidad cuidaba su patrimonio local, este traería desarrollo económico y mejora de la calidad de vida. Es así como, los primeros logros del proyecto en tema social fueron la firma de un convenio de cooperación con los comuneros para su inclusión en las labores técnicas dentro del sitio; y la ejecución de un evento cultural para rescatar y proteger la cultura local, el cual se denominó Encuentro de la Cultura Autóctona del Chinchaysuyo (ECA).

Abordando exclusivamente al componente sociocultural, este comenzó oficialmente sus actividades en el año 2012. En sus primeros 5 años, el componente se enfocó en intervenir sobre el público objetivo indirecto y minimizó sus acciones sobre la comunidad de Aguamiro; recién a partir de 2017 se retomó el trabajo en torno al público objetivo principal.

En líneas generales, el sociocultural se ha enfocado en el aspecto educativo del público. Ha ejecutado gran cantidad de talleres y charlas relacionados al patrimonio cultural, conservación y protección de Huánuco Pampa y el Qhapaq Ñan con los niños, jóvenes y adultos de Aguamiro, La Unión y Ripán. Asimismo, por medio de reuniones informativas, ha tratado de establecer alianzas de gestión participativa con las instituciones locales. Y recientemente, en base a talleres de capacitación, ha tratado de impulsar emprendimientos de turismo rural con un pequeño grupo de comuneros y la formación de voluntarios culturales escolares de la zona distrital.

En cuanto a los logros cuantificables de la intervención social, estos se basan en el aumento de la cantidad de personas que han adquirido algún conocimiento en torno a su patrimonio cultural debido a la constante sensibilización del público. De este grupo, la mayoría pertenecen al público indirecto del distrito, pues de Aguamiro solo se ha trabajado con los escolares, con un grupo mínimo de autoridades comunales y con algunos comuneros.

Por otro lado, es importante destacar que el proyecto mantiene una relación estable con la población. No obstante, existen algunos riesgos de conflicto con la comunidad campesina que se han mantenido a través del tiempo y que no han sido afrontados en su debido momento.

Finalmente, en la Tabla 2 se ha creído conveniente señalar el objetivo de intervención social del proyecto en la zona, y compararlo con las problemáticas identificadas en torno al público para mostrar que, pese a los esfuerzos, aún no se logra la consecución del objetivo principal.

Tabla 2

Cuadro comparativo de los objetivos y la problemática

Factores	Descripción
Objetivo del proyecto	Promover el cuidado, uso y aprovechamiento del patrimonio cultural como una alternativa de desarrollo económico que contribuya en la mejora de calidad de vida de las poblaciones adyacentes al monumento.
Problema – Público objetivo principal	La comunidad Aguamiro no valora lo suficiente los recursos culturales que posee, no muestran interés y prefieren mantenerse ajenos al proyecto, enfocándose solo en sus actividades tradicionales de agricultura y ganadería.
Problema – Público objetivo secundario	La población distrital no valora, cuida lo suficiente los recursos culturales que posee. No se involucran participativamente de las actividades del proyecto.

Nota. Elaboración propia. Fuente: Proyecto Integral Huánuco Pampa.

2. Actores y problemática en el campo de la comunicación

2.1. Grupos de interés

Para realizar las intervenciones sobre el público objetivo, el proyecto trabaja en base a un directorio de actores, en el cual se recopilan los datos de las instituciones y sus encargados. Este documento posibilita el reconocimiento de las instituciones del territorio que rodean al proyecto, pero resulta insuficiente para determinar con quien priorizar las acciones estratégicas.

Por ello, mediante un mapeo de actores, se han identificado los principales grupos de interés del proyecto en la zona. Estos se detallan en la Tabla 3 y se han ordenado según el entorno interno o externo del proyecto y según el segmento del público al que pertenecen. Es necesario aclarar que para esta propuesta de comunicación se priorizará al público interno y el directo.

Tabla 3
Grupos de interés a considerar para el caso de estudio

Entorno	Interno	Externo	
		Público Principal o directo	Público Secundario o indirecto
Proyecto Integral Huánuco Pampa	Personal CAS de campo	Junta Directiva Aguamiro.	Líderes de opinión distritales.
		Vecinos colindantes al sitio cercado.	Representantes municipales.
	Personal CAS de operaciones	Vecinos sobre área intangible.	Instituciones locales aliadas.
	Personal tercero de operaciones	Autoridades de las bases y centros poblados de Aguamiro.	Instituciones estatales locales
		Líderes de opinión comunales.	Comunidad de educación básica y superior.
		Instituciones educativas de Aguamiro.	

Nota. Elaboración propia. Fuente: Proyecto Integral Huánuco Pampa.

2.2. La problemática

Según el contexto y la postura del proyecto, se ha identificado el siguiente problema organizacional: la población de la zona de influencia directa no demuestra interés en involucrarse y participar en las actividades de cuidado, valoración, protección, difusión, uso y aprovechamiento en torno del patrimonio local propuestas por el proyecto.

Esto nos lleva pensar en caminos alternativos que ayuden a mejorar el relacionamiento con la comunidad para que esta empiece a interesarse y a participar de las actividades del proyecto. Si el proyecto quiere acercarse a la comunidad, no debe descuidar su aspecto comunicacional, en donde a través del diálogo conozca y se dé a conocer ante todo su público directo.

2.2.1. Problema principal en el campo de la comunicación

El actual relacionamiento comunitario entre el proyecto y Aguamiro se reduce a acciones de sensibilización sobre el patrimonio cultural, el Qhapaq Ñan, y a reuniones aisladas en torno a eventos específicos sobre patrimonio, los cuáles conllevan a un mínimo de involucramiento

activo de la población. Por ello, el proyecto debe vislumbrar las potencialidades de un planeamiento de comunicación estratégico como camino alternativo para optimizar el actual relacionamiento comunitario e incrementar la participación de la comunidad Aguamiro.

En ese sentido, la presente propuesta ha formulado el siguiente problema principal:

- El Proyecto Integral Huánuco Pampa no ha considerado las adecuadas herramientas de comunicación estratégica para el relacionamiento comunitario, lo cual afecta el interés, involucramiento y participación de la población de Aguamiro en la ejecución de actividades conjuntas con el proyecto en torno al patrimonio local.

Asimismo, se ha creído conveniente plantear la siguiente solución del problema, la cual se ampliará en el apartado de la estrategia:

- Proponer el diseño e implementación de un plan estratégico que incluya las adecuadas herramientas de comunicación internas y externas para el óptimo relacionamiento comunitario, y así posicionar a la institución e incrementar el involucramiento y participación de Aguamiro en la ejecución de acciones conjuntas en torno al patrimonio.

2.2.2. Diagnóstico y planteamiento de los problemas secundarios

Identificado el problema principal, el siguiente paso es diagnosticar el tipo de comunicación e interacción que el proyecto mantiene con el público directo, para luego obtener la problemática secundaria.

Mediante observación, interrelación con el entorno, de entrevistas con la población, y entrevistas con la dirección y personal del proyecto, se han planteado los indicadores que ayudarán a describir la problemática secundaria (Tabla 4). Se precisa que los indicadores se originan en situaciones particulares por las que el proyecto ha atravesado desde su génesis hasta la actualidad.

Tabla 4

Cuadro descriptivo de los indicadores y sus evidencias

Indicador	Descripción	Hechos base
Expectativas	Alta o muy alta entorno a actividades significativas	Primeras temporadas del proyecto. Primer convenio de trabajo. Primer evento cultural de gran magnitud ECA.
Percepciones	Positivas o negativas sobre las actividades	Instituciones estatales locales con malos antecedentes. Personal de operaciones joven y foráneo. Contratación de personal de la comunidad. Desacuerdo por parte del PIHP para los proyectos de inversión pública en la zona de influencia. Cercado del complejo arqueológico. Restricción en uso de suelos del área intangible. Poca comunicación con el público objetivo.

Nota. Elaboración propia

A continuación, y en base a la tabla anterior, se describirán las expectativas y percepciones que la comunidad de Aguamiro ha generado en torno al proyecto:

- **Expectativas.** Los comuneros de Aguamiro generaron expectativas muy altas en torno a las actividades debido a que el proyecto prometió un turismo intensivo en el sitio, con el cual toda la comunidad se vería beneficiada. Asimismo, creyeron que siempre tendrían un trabajo seguro y remunerado; que mediante el turismo y el trabajo en el sitio mejorarían su calidad de vida; y que la zona sería reconstruida por los especialistas.
- **Percepciones.** La mayoría son negativas y se han generado por malos entendidos en la transmisión e interpretación de mensajes o por situaciones conflictivas mal afrontadas. La percepción generalizada es que el proyecto es lento para desarrollar los trabajos, que no genera ningún resultado positivo para la comunidad, que entorpece la ejecución de proyectos de inversión que sí podrían generar progreso, y que siempre aborda los mismos temas en sus talleres. Asimismo, la población percibe que el proyecto nunca ha comunicado nada porque no tiene qué comunicar.

Del análisis de ambos indicadores surge la afirmación de que el proyecto no cuenta con una adecuada estrategia de comunicación externa para su relacionamiento con la población. Y es que, se ha ido distorsionado la información respecto del proyecto, cambiándola y dándole forma según el entendimiento de los receptores, sin tener la guía u orientación adecuada para su correcta comprensión e interpretación. Adicionalmente, es preciso señalar que, pese a los años de intervención, aún hay población que no tiene claro qué es el proyecto o qué representa.

En esta línea, también se ha detectado que el proyecto carga con la promesa que, si se cuida y protege el sitio arqueológico, este atraerá un turismo intensivo, el desarrollo económico y mejor calidad de vida para las familias de los alrededores. Esta promesa que generó gran expectativa, se originó en un mensaje específico que el proyecto transmitió en sus primeros acercamientos a la comunidad; y tras 13 años de intervenciones, sin aparente resultado tangible, esta se ha convertido en una de las más grandes desilusiones para la población de Aguamiro.

Además, otro factor que contribuye son los profesionales a cargo sin conocimientos especializados en comunicación. En su estructura organizacional, el proyecto siempre ha estado dirigido y conformado por especialistas del campo de la arqueología y conservación, de antropólogos, y etnólogos, quienes han sido muy herméticos con la información. Por ello, han mantenido las metas, dificultades, logros y progresos reservados a los expedientes técnicos e informes de cierre de temporada, más no han sabido comentarlos y explicarlo a la población.

Por otro lado, también coexiste una problemática en el aspecto de la comunicación interna. Aunque actualmente desde la dirección del proyecto se realiza un gran esfuerzo por llevar a

cabo una comunicación horizontal, con reuniones generales y por componentes, esta comunicación no se alinea a una estrategia mayor. Asimismo, no se entiende la comunicación interna en su sentido más amplio como potenciadora de intangibles, sino solo como medio informativo para logro de los objetivos operacionales.

Es así que, los trabajadores no han generado sentido de pertenencia e identificación con el proyecto. Ellos desconocen que son los representantes de la imagen institucional y que de sus comportamientos e interrelaciones con el entorno se pueden generar situaciones positivas o negativas para la gestión del proyecto. En ese sentido, se tienen situaciones en las que, sin intención, los trabajadores podrían llegar a ser riesgos de conflictos.

Por ejemplo, una situación usual es que cuando no hay un encargado supervisando las labores de campo, el personal no ejecuta con la misma disciplina sus trabajos. Este escenario, sumado al hecho de que la investigación y conservación son procesos minuciosos y a largo plazo, contribuyen a acrecentar la idea de que el proyecto no avanza.

Otro escenario es la continua violación del cerco perimétrico. Los vecinos colindantes dejan entrar animales al área monumental y cuando son recriminados por ello, afirman que, si los propios trabajadores que son vecinos del complejo dejan entrar sus animales, porque el resto de la comuna está impedido de ello.

Por último, el problema de comunicación externa, conjugado a la inadecuada comunicación interna y a roces innecesarios con la comunidad, han generado un problema de imagen. Desde la perspectiva de la comunidad campesina, cómo pueden dejar sus actividades tradicionales para involucrarse y participar de las actividades del proyecto, si este se percibe como poco confiable, no se comunica, no aclara dudas y al parecer no tiene resultados tangibles (Figura 3).



Figura 3. Cadena de desconfianza. Elaboración propia.

En síntesis, luego de conocer el diagnóstico se procederá a plantear los principales problemas secundarios identificados:

- Problema secundario A. Debido a la deficiente comunicación externa, el proyecto no ha podido posicionarse como una institución confiable con capacidad para ofrecer resultados que sean visibles ante la población de su zona de influencia.
- Problema secundario B. El proyecto desconoce las potencialidades de la comunicación interna como herramienta adicional para la consecución de los objetivos.

2.2.3. Afectación de la problemática a los objetivos organizacionales

Si el proyecto no integra adecuadas estrategias de comunicación interna y externa, este no podrá posicionarse como una institución confiable; y, por lo tanto, no podrá incrementar la cantidad de población adyacente al monumento que se interese en participar de actividades realizadas en torno al patrimonio.

Teniendo en cuenta que el proyecto está en la zona como mediador para acercar la cultura a la población, entonces, si este no puede lograr que la comunidad se involucre en las actividades, los comuneros no podrán conocer el valor real y las potencialidades de su patrimonio, lo que ocasionará falta de aprovechamiento para el desarrollo y la mejora de su calidad de vida.

De esta manera, el proyecto se verá reducido solo a la investigación y a la conservación sin un fin que contribuya a mejorar la sociedad, afectándose el objetivo neurálgico de todo Qhapaq Ñan – Sede Nacional, el cual en parte indica que, el Camino Inca debe contribuir al desarrollo de los pueblos vinculados a él.

Es contraproducente para la imagen de toda la institución que, pese a que existe un proyecto dedicado a generar desarrollo en torno al patrimonio, las familias más cercanas al sitio arqueológico continúen viviendo solo de sus actividades tradicionales y en condiciones de pobreza.

Adicionalmente, se contribuye a incrementar el prejuicio sobre la incapacidad del Estado para actuar sobre el territorio nacional y sobre las poblaciones más vulnerables.

2.3. Limitaciones y oportunidades de la solución

En este apartado, se ha considerado necesario describir las limitaciones y oportunidades a las que se enfrenta la propuesta de solución para este caso de estudio.

- Limitaciones:
 - La implementación de un plan estratégico de comunicación implicaría una inversión, la cual no estaría contemplada dentro del presupuesto del proyecto, pues este se destina solo a actividades específicas del plan operativo y a la contratación de personal. El plan operativo no es modificable, está preestablecido desde la sede principal, contiene metas fijas estandarizadas para todos los proyectos y no se adapta a particularidades.
 - La implementación de un plan estratégico de comunicación a las actividades oficiales de un proyecto es considerada una actividad sin precedente; por ello, la propuesta debe atravesar por la burocracia administrativa estatal, en la que luego de haber sido observada por todas las áreas involucradas, recién podrá ser tomada en cuenta.

- Oportunidades:
 - El plan estratégico de comunicación puede plantearse y desarrollarse a modo de plan piloto dentro del proyecto si es que este se integra y complementa las actividades oficiales consideradas dentro del plan operativo.
 - El plan estratégico de comunicación requerirá de inversión de recursos económicos para su primer año de ejecución. Durante este primer ciclo, el especialista diagnosticará la situación, preparará al personal interno y establecerá las vías para la comunicación externa. De ahí en adelante, el plan se volverá sostenible mediante la retroalimentación y la interacción con el público, pasando a depender solo del recurso humano capacitado y del comunicador a cargo.



3. Estrategia de comunicación

3.1. Marco conceptual

Es oportuno remarcar el gran valor que posee la comunicación dentro de cualquier tipo de organización. Sin ella, y según concuerdan los autores Andrade (2005) y Baldissera (2010) no se podría lograr el éxito de los procesos internos, el buen relacionamiento con el entorno, ni la consecución de los objetivos estratégicos. Más que una opción es una necesidad sin la cual una organización estaría destinada al fracaso.

Una buena comunicación organizacional debe sincronizar su categoría interna y externa y conducirla hacia un objetivo común. Asimismo, debe ser una responsabilidad compartida desde la alta dirección hasta el nivel más bajo de los colaboradores (Bel, 2004). De ambas categorías, la comunicación interna ha adquirido el papel estelar dentro de las organizaciones por ser el eje de todas las demás comunicaciones, capaz de generar y potenciar intangibles desde el público interno; y proyectarse e influir satisfactoriamente sobre el público externo (Álvarez, 2007).

Vale recordar brevemente el objeto de cada categoría. La comunicación interna, según Andrade (2005, p.17), debe “respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, y generando en ellos una imagen favorable de la organización”. Por otro lado, según el mismo Andrade (2005, p.17), la comunicación externa “es un conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”.

La presente propuesta también aborda a las relaciones comunitarias, por ello se dará una breve definición sobre esta. Aunque no se conoce bibliografía especializada sobre las relaciones comunitarias, existen diversos manuales que establecen directrices para su planeación. Según referencias de entendidos en el campo, las relaciones comunitarias se pueden definir como un modelo o guía de relacionamiento construido en base al diálogo que permite el acercamiento a una comunidad para conocerla, entenderla y entablar lazos sostenibles (Ministerio de Energía y Minas, 2001; Pérez, 2012; Canessa y García, 2016).

En la definición anterior se entiende a la comunidad como un grupo humano organizado entorno a un territorio de zona de rural, de homogeneidad étnica y cultural, donde priman las relaciones de ayuda mutua, trabajo común, de tradición ancestral y de recelo al cambio (Instituto del Bien Común, 2016).

3.2. Marco estratégico

Para resolver el problema comunicacional del proyecto, se propone diseñar e implementar un plan estratégico de comunicación interna y externa que optimice las actuales relaciones comunitarias con Aguamiro y que posicione al proyecto como una institución confiable.

El Proyecto Integral Huánuco Pampa debe empezar por reconocer y valorar el papel fundamental que tiene la comunicación dentro de su organización; revertir la forma en que esta se conduce actualmente; y aprovechar aquellas herramientas de la comunicación que estén a su alcance para generar un verdadero vínculo con su público interno y con su público externo.

Para este caso de estudio, se ha decidido que la mejor estrategia es ejecutar en simultáneo, un plan de relaciones comunitarias que vele por la comunicación externa con la comunidad de Aguamiro y un plan de comunicación interna que se avoque a mejorar los procesos internos de comunicación del proyecto. Los niveles interno y externo del proyecto son interdependientes, y lo que suceda en uno se reflejará positiva o negativamente sobre el otro.

3.3. Objetivos de la estrategia

Antes de establecer los objetivos de la estrategia de comunicación hay que tener en cuenta los objetivos de la organización. En ese sentido, el proyecto se ha planteado el siguiente objetivo organizacional:

- Lograr una mayor participación de comuneros y comuneras en las actividades en torno del patrimonio que propone el proyecto.

3.3.1. Objetivos de la estrategia de comunicación

El objetivo global del plan estratégico de comunicación será:

- Optimizar el relacionamiento comunitario con Aguamiro y posicionar al proyecto como una institución confiable para establecer un vínculo que permita la cooperación y estimule la participación de la comunidad con el proyecto.

Explicado el objetivo global, ahora se procederá a establecer los objetivos específicos:

- A nivel interno: plan de comunicación interna y audiencia interna.
 1. Mejorar los procesos de comunicación interna entre todas las áreas del proyecto para motivar al equipo.
 2. Sensibilizar a los especialistas del proyecto para que comprendan las potencialidades de la adecuada comunicación organizacional.
 3. Generar un protocolo para el relacionamiento comunitario que proporcione información adecuada al momento de interactuar con la comunidad campesina.

- A nivel externo: plan de relaciones comunitarias y audiencia externa.
 1. Mejorar los procesos de comunicación bidireccional entre el proyecto y Aguamiro para conocerlos y que conozcan al proyecto.
 2. Posicionar al proyecto como una institución confiable que se interesa por las necesidades de la población.
 3. Afrontar las situaciones conflictivas latentes para no seguir arrestándolas a través del tiempo.
 4. Identificar todas las situaciones conflictivas del escenario actual.
 5. Preparar al proyecto para que sea capaz de afrontar adecuadamente y en corto plazo futuras situaciones conflictivas.
 6. Fortalecer la debilitada imagen institucional.

3.4. Definición y caracterización del público objetivo de la estrategia

3.4.1. Público del plan de relaciones comunitarias

El público seleccionado es la comunidad de Aguamiro, población directamente afectada y con la que se tiene el mayor compromiso de trabajo.

A continuación, se referirán algunas características particulares de esta comunidad, las cuáles han sido extraídas del diagnóstico sociocultural realizado por el proyecto en 2009:

- El pueblo de Aguamiro remonta su origen a una descendencia directa de un grupo inca que habitó la zona durante el funcionamiento de la ciudadela de Huánuco Pampa. Aproximadamente está presente en la zona desde hace más de dos siglos.
- Fue reconocida legalmente en 1944 por Resolución Suprema N° 165 y en 1998 el Programa Especial de Titulación de Tierras le cedió una extensión de 5,375.91 hectáreas de terreno.
- Su población está distribuida en 8 bases comunales y un centro poblado: Huánuco Pampa, Shiqui, Yantarragra, Chumipata, Colpa, Huayanay, Racri y Shayan; y Guellaycancha.
- Hasta el año 2008 las cifras indican que existe un total de 600 comuneros empadronados, aunque solo se consideran en esta lista a las cabezas de familias.
- Se organiza en torno a una junta directiva, la cual se conforma por 7 miembros de la comunidad, elegidos en forma democrática y por el periodo de 2 años.
- Aguamiro es de organización pasiva, sin mayor movilización comunitaria ni involucramiento en iniciativas de emprendimiento rural trascendentes a toda la

comunidad. Asimismo, refleja una idiosincrasia cerrada donde el trabajo de la tierra, la ganadería y el jornal son las únicas actividades consideradas seguras de ingresos económicos.

- Aunque la gran mayoría de comuneros no ha podido culminar la educación básica, con el pasar de las generaciones esta tendencia ha ido cambiando. Dentro del distrito de La Unión y cerca de Aguamiro existen institutos técnicos y pedagógicos que a la fecha tienen gran cantidad de alumnado proveniente de la comunidad campesina.
- Debido al carácter asistencialista de otros programas desarrollados en la zona, la comunidad está acostumbrada a apoyar las iniciativas solo si recibe algo a cambio.

3.4.2. Público del plan de comunicación interna

El plan de comunicación interna se aplicará sobre un total de 14 trabajadores del proyecto. No obstante, esta audiencia interna posee una particularidad, pues cinco de sus trabajadores son comuneros destacados de Aguamiro. En ese sentido, la estrategia focaliza esfuerzos sobre esta audiencia para que con el tiempo se conviertan en voceros favorables desde dentro de la comunidad.

Por lo especial de este grupo de la audiencia interna, se ha considerado prudente proporcionar algunos datos de interés sobre ellos (Tabla 5). Asimismo, dentro de este grupo también se ha incluido a un trabajador que se encarga de la boletería del sitio, y aunque este responda a DDC- Huánuco, siempre está en el sitio y apoya al personal del proyecto.

Tabla 5
Identificación de la audiencia intermedia

Grupo	Nombre	Edad	Antigüedad	Base de origen	Situación actual
Vigilancia	Ananías Celi	46	Agosto 2010	Guellaycancha	Líder comunal en su base
	Luis Lavado	53	Octubre 2013	Huánuco Pampa	Comunero destacado
Auxiliar de campo	Romel Tiburcio	35	Octubre 2013	Shique	Autoridad de base comunal
	Fermín Piñan	60	Octubre 2013	Shique	Autoridad de base comunal
	Rufo Julca	53	Agosto 2010	Yantarragra	Líder comunal en su base
Boletería	Rodolfo Tiburcio	58	Agosto 2012	Shique	Comunero destacado

Nota. Elaboración propia. Fuente: Proyecto Integral Huánuco Pampa.

3.5. Justificación

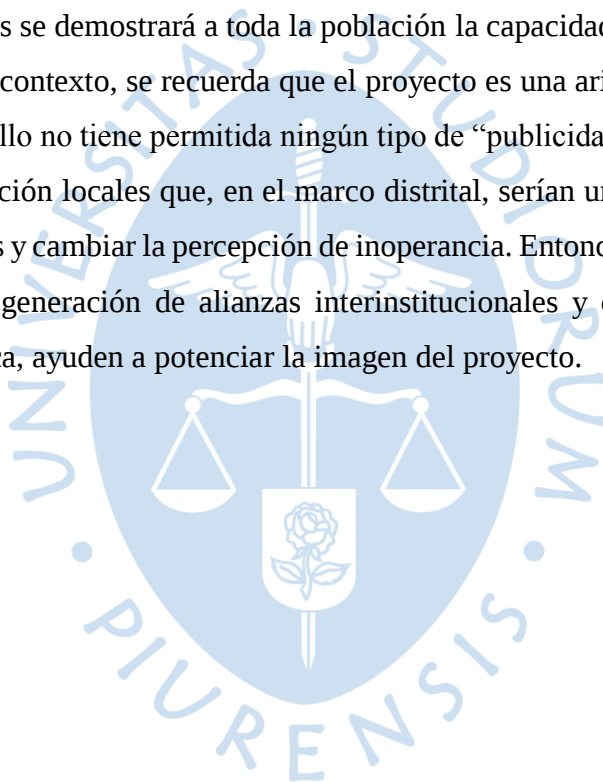
Aunque el Proyecto Integral Huánuco Pampa sea gubernamental, este también necesita implementar herramientas de comunicación que le permitan optimizar sus procesos internos, mejorar su rendimiento, y sus relaciones con el entorno. Si bien su rentabilidad no se mide en términos económicos, es necesario que obtenga buenos resultados y maximice recursos para demostrar su valía y capacidad de acción ante el Qhapaq Ñan – Sede Nacional.

Se ha elegido el plan de relaciones comunitarias como la herramienta idónea para llevar a cabo la comunicación externa, pues este tiene un enfoque que se adapta al entorno rural, al tipo de público, a las necesidades especiales de desarrollo, contempla el impacto de las actividades y los posibles conflictos.

Asimismo, se decidió diseñar el plan de comunicación interna, pues se considera que este debería ser un requisito interno, previo al establecimiento de la comunicación externa. Ni la mejor comunicación externa logrará cumplir sus metas si es que la comunicación interna no es la adecuada.

Por otro lado, aunque la selección del público se focaliza en Aguamiro, esto no significa descuidar al público indirecto. En ese sentido, mediante los logros de los programas del plan de relaciones comunitarias se demostrará a toda la población la capacidad de acción del proyecto.

Solo para poner en contexto, se recuerda que el proyecto es una arista de todo Qhapaq Ñan – Sede Nacional, por ello no tiene permitida ningún tipo de “publicidad” institucional para con los medios de información locales que, en el marco distrital, serían unos grandes aliados para difundir las actividades y cambiar la percepción de inoperancia. Entonces, el camino alternativo es el diálogo para la generación de alianzas interinstitucionales y con líderes locales que, mediante el boca a boca, ayuden a potenciar la imagen del proyecto.





4. Plan de acción

Con la finalidad de comprender la estructura de la estrategia de comunicación y el planeamiento de las acciones específicas a nivel interno y externo, se ha considerado necesario sintetizar la información en el siguiente cuadro analítico (Figura 4).

Medio		Objetivo Global	Nivel / Público	Objetivos Específicos	Acciones específicas
Plan Estratégico de Comunicación	Plan de Comunicación Interna	Optimizar el relacionamiento comunitario para establecer un vínculo que permita la cooperación y estimule la participación de la comunidad en las actividades del proyecto	Nivel interno: Equipo de trabajo del proyecto	1. Sensibilizar a los especialistas del proyecto.	Programa de asesoría “Valorando la Comunicación
				2. Mejorar los procesos de comunicación interna para motivar al equipo.	Reuniones “Hablemos en equipo”
					Periódico mural “Huánuco Pampa al día”
					Programa de inteligencia emocional
					Día de Integración “Todos somos Qhapaq Ñan”
					Programa “Seamos mejores comuneros”
	3. Generar un protocolo para el relacionamiento comunitario.	Elaboración del protocolo de relaciones Comunitarias			
	Plan de Relaciones Comunitarias	Nivel externo: Comuneros de la Comunidad Campesina de Aguamiro	1. Mejorar los procesos de comunicación bidireccional entre el proyecto y Aguamiro.	Programa de Comunicaciones	
			2. Posicionar al proyecto como una institución confiable preocupada por Aguamiro. 3. Afrontar situaciones conflictivas latentes	Programa de contratación de personal	
				Programa de sectorización especial para pastoreo en el área cercada	
4. Identificar situaciones conflictivas actuales. 5. Preparar al proyecto para afrontar futuras situaciones conflictivas.			Programa de sensibilización patrimonial		
6. Fortalecer la debilitada imagen institucional.	Programa de monitorización de riesgos				
				Todos los resultados positivos de las acciones específicas externas sumarán a fortalecer la imagen que la comunidad tiene del proyecto	

Figura 4. Cuadro analítico de la estrategia de comunicación. Elaboración propia.

La estrategia de comunicación articula los esfuerzos de comunicación interna y externa para conseguir los objetivos globales. Sin embargo, la correcta articulación de los niveles no será posible si es que dentro del proyecto no existe un personal capacitado, ni un área enfocada a la tarea de comunicación. En palabras de Andrade (2005, p.10), debe existir un área formal “dedicada a facilitar el proceso y personas especializadas en desarrollar programas, medios y acciones que permitan alcanzar los objetivos en materia de comunicación”.

En ese sentido, antes de pensar en desarrollar el plan estratégico, se debe considerar la formación de un área encargada de velar por la comunicación dentro del proyecto; y luego de su establecimiento, recién se podrá proceder al diseño de las acciones específicas de los planes comunicación interna y del plan de relaciones comunitarias.

Por el contexto gubernamental del proyecto, cualquier acción que no sea contemplada dentro del plan operativo o que no provenga de sus órganos oficiales, será una carga adicional que no reeditará en metas o logros medibles para Qhapaq Ñan – Sede Nacional, y por ende no tendría objeto de ser. Debido a ello, se propone que se forme un área de relaciones comunitarias, cuyas labores se adapten a lo establecido en el plan operativo.

4.1. Formación del Área de Relaciones Comunitarias

A nivel organizacional, el proyecto está encabezado por un director, un órgano de apoyo administrativo y tres órganos de línea: componente de investigación, conservación y sociocultural.

Para implementar un área encargada de la comunicación dentro del proyecto, se propone adicionar otro órgano de apoyo el cual se denominará área de relaciones comunitarias. El responsable de esta nueva área será un especialista en comunicación, y tendrá la misión de gestionar, articular y canalizar los esfuerzos de los planes de comunicación interna y de las relaciones comunitarias.

Esta nueva área responderá a la dirección del proyecto y será transversal a todas las demás. Se precisa que su formalización en el organigrama es para reforzar la idea de su importancia y que no sea considerada un accesorio por los especialistas que desconocen las potencialidades de la comunicación (Figura 5).

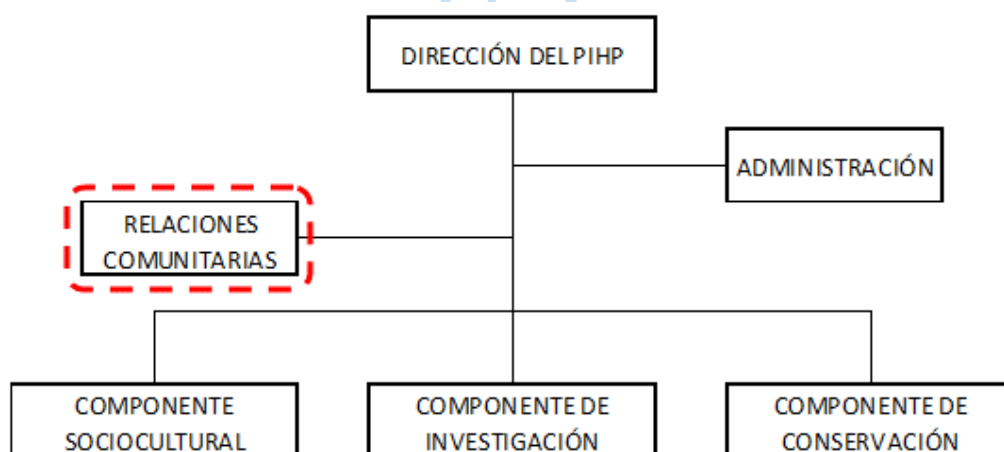


Figura 5. Diagrama de organización del PIHP incluida el área de relaciones comunitarias. Elaboración propia.

En cuanto a la adaptabilidad de las labores del área de relaciones comunitarias, en la Figura 6 se muestra un modelo de cómo estas podrían calzar en el plan operativo. Se especifica que solo se podrán ajustar las acciones del plan de relaciones comunitarias, mas no las de comunicación interna. La comunicación interna si supondrá un esfuerzo adicional que no tendrá beneficios a corto plazo, pero que a la larga beneficiará todos los procesos internos y se reflejará en la optimización de las relaciones con el exterior.

Por otro lado, se recuerda que el plan operativo está organizado por componentes, con tareas muy marcadas destinadas o solo a investigación, o solo a conservación, o a sociocultural. Además, se ha de mencionar que las labores del área de relaciones comunitarias apoyarán a la consecución de las metas del componente sociocultural, al mismo tiempo que logran optimizar el relacionamiento comunitario.

Actividades y Tareas	Metas del Área de Relaciones Comunitarias
Actividad: Fortalecimiento de capacidades de las organizaciones sociales, empresas e instituciones para la participación en la protección, conservación y la gestión del desarrollo sostenible de la ZAM.	
Tarea: Elaboración del plan de trabajo del componente sociocultural.	Aunque dependerá de la dirección y tendrá su propio plan de trabajo, se deberá incluir una planeación referencial dentro del plan de trabajo del sociocultural.
Tarea: Identificación y registro de las organizaciones e instituciones del territorio.	El mapeo de actores está considerado dentro del Programa de monitorización de Riesgos . Y como un mapeo es más efectivo que un registro de actores, entonces se propone cambiar el enfoque de esta tarea. Podrá seguir teniendo el mismo nombre, pero cambiará el tipo de informe a presentar.
Tarea Talleres de capacitación a docentes de instituciones educativas.	Dentro de la comunidad se puede segmentar y seleccionar a aquellos comuneros o comuneras que ejerzan la docencia o sean parte de una organización social. Estos grupos serán un grupo focal del Programa de sensibilización patrimonial que ofrecerá el proyecto.
Tarea Talleres de capacitación a organizaciones sociales, APAFAS, empresas e instituciones.	
Tarea: Visita guiada en la ZAM a los docentes e integrantes de organizaciones sociales, empresas e instituciones que participan de los talleres de capacitación.	Las tradicionales visitas guiadas pueden expandirse a visitas de explicación de trabajos arqueológicos y de conservación. Así los comuneros podrán observar de primera mano los avances e ir aclarando sus dudas al respecto. Además, se pueden diseñar expediciones de reconocimiento para visitar los límites físicos del área intangible. Con ello los comuneros podrán entender que Huánuco Pampa es más que el área cercada. Estas expediciones siguen siendo visitas guiadas, pues la ZAM HP es toda el área intangible. Todo esto como parte del Programa de sensibilización patrimonial
Tarea: Elaboración del Informe final de ejecución del componente sociocultural.	Aunque tendrá su propio informe final, se deberá incluir una descripción referencial de los resultados dentro del informe final de los trabajos del sociocultural.
Actividad: Participación con la población local en la organización y ejecución de eventos de difusión y preservación del monumento arqueológico y su patrimonio cultural.	
Tarea Charla informativa a la población, organizaciones e instituciones de la localidad.	Aquí se pueden englobar las acciones específicas del Programa de contratación de personal , pues estas se realizarán en torno a las reuniones comunales de Aguamiro. Programa de sectorización especial de pastoreo , están destinadas solo a los vecinos colindantes del lado de Shique. Programa de Comunicaciones , están destinados a establecer canales de comunicación bidireccional. Las acciones específicas de estos programas se pueden adaptar a esta tarea, pues siempre implicarán comunicación constante con la comunidad, en la que esta recibirá información de interés que ayude a conocer más sobre Huánuco Pampa.

Figura 6. Adaptabilidad de las labores del Área de Relaciones Comunitarias a las actividades y tareas del plan operativo del proyecto. Elaboración propia.

4.2. Gestión de la comunicación interna

Cualquier mejora que el proyecto quiera reflejar a sus públicos externos deberá empezar desde el interior y los trabajadores serán vitales para esa misión. Y aunque en el caso del proyecto, esta no sea parte de las metas ni de relevancia para los objetivos de Qhapaq Ñan – Sede Nacional, debe ser considerada porque a largo plazo ayudará a optimizar las relaciones con la comunidad y será una ventaja potencial.

En ese sentido, La Porte (2001, p.43), asegura que “la comunicación interna fomenta un espíritu de equipo, desarrolla la atmósfera de trabajo, favorece la circulación de información valiosa, reduce las posibilidades de un conflicto, favorece la creatividad y hace que cada empleado sea consciente de su lugar en el conjunto y de la aportación que él hace”.

Por su importancia y por el grado de dificultad que implica generar identidad en los propios trabajadores, la comunicación interna siempre debe ir un paso delante de la externa. Una adecuada gestión de la comunicación interna debe abarcar desde la dirección del proyecto hasta el personal de campo. Y, por la procedencia de su personal de campo, si el proyecto logra generar identidad en ellos, tendrá una gran oportunidad para forjar voceros favorables y maximizar su acercamiento a la comunidad campesina.

Mediante esta propuesta de gestión de la comunicación interna se sentarán las bases y se dirigirán los esfuerzos para que todo el equipo, y especialmente el personal de campo, comiencen a sentirse parte importante del proyecto, se identifiquen con la organización y estén comprometidos a trabajar por los objetivos. Y aunque el trabajo de comunicación interna no de resultados cuantificables en cifras, ni a corto plazo, estos deben considerarse una inversión sobre el capital humano y un acto de confianza sobre las capacidades de los trabajadores (Lozada, 2005).

La condición presupuestal y la ubicación en zona rural restringen enormemente las posibilidades para el uso de las distintas herramientas de la comunicación interna; sin embargo, queda la opción del diálogo acompañado del fortalecimiento de las propias capacidades y de las relaciones interpersonales.

A continuación, se hará un listado descriptivo de las acciones específicas a seguir dentro de la gestión de la comunicación interna. Asimismo, se ofrece una síntesis de las mismas y los resultados esperados (Figura 7).

Plan de Comunicación Interna	Objetivos específicos	Acciones específicas	Resultados esperados
	1. Sensibilizar a los especialistas del proyecto.	Programa de asesoría "Valorando la Comunicación"	- Compromiso de la dirección y de los especialistas del proyecto en apoyar las acciones de comunicación interna y externa. - Valoración adecuada de la comunicación dentro de la organización.
	2. Mejorar los procesos de comunicación interna para motivar al equipo.	Reuniones "Hablemos en equipo"	- Fortalecimiento de la comunicación interna. - Establecimiento de espacios para reuniones generales. - Establecimiento de un espacio seguro para que los comuneros del proyecto se expresen. - Los comuneros del proyecto se sentirán escuchados, atendidos y valorados.
		Periódico mural "Huánuco Pampa al día"	- Establecimiento de un canal para compartir información de interés a todo el equipo.
		Programa de inteligencia emocional	- Mejorar el trato interpersonal y laboral entre especialistas y para con los auxiliares de campo. - Un ambiente laboral con menos tensión y más confianza.
		Día de Integración "Todos somos Qhapaq Ñan"	- Un ambiente laboral de confianza, compañerismo e igualdad.
		Programa "Seamos mejores comuneros"	- Los comuneros del proyecto se sentirán valorados como personas y como trabajadores.
	3. Generar un protocolo para el relacionamiento comunitario.	Elaboración del protocolo de relaciones Comunitarias	- Un documento que contenga lineamientos y directrices antes de que los especialistas foráneos interactúen con la comunidad.

Figura 7. Resumen de acciones específicas y resultados esperados del plan de comunicación interna.
Elaboración propia.

a) Sensibilización del personal a través del programa de asesoría "Valorando la Comunicación". La gestión de la comunicación interna y el plan de relaciones comunitarias no podrían concretarse si no se cuenta con el interés y compromiso de los especialistas del proyecto. En ese sentido, este programa tendrá como finalidad la sensibilización en torno de la importancia y potencialidades de la comunicación dentro de la organización.

Se ha decidido separar las asesorías en grupos, pues a distintos niveles, distintas responsabilidades. Asimismo, se ha determinado que las asesorías se realicen a modo de charlas informativas y talleres con análisis prácticos de la situación de la propia organización. En cuanto a su temporalidad, pueden ser mensuales y se reforzarán a medida que los especialistas lo requieran (Figura 8).

Programa de asesoría “Valorando la Comunicación”			
Grupos	Dirigido a	Temas de las jornadas	Temporalidad
Grupo 1	Director del PIHP	• Importancia de la comunicación estratégica. • Ventajas de la comunicación interna. • Liderazgo y tipos de mensajes. • Poder de la motivación en los trabajadores. • La importancia de saber comunicar. • La comunicación externa. • Las relaciones comunitarias	1 mes 1 vez por semana 1 charla (1/2 hora) 1 taller (1/2 hora)
Grupo 2	Especialistas del PIHP	• Por qué comunicar. • Mismo equipo, diferentes personalidades. • Cómo comunicarse con el equipo. • Importancia del protocolo para el relacionamiento comunitario.	1 mes 1 vez por semana 1 charla (1/2 hora) 1 taller (1/2 hora)
Grupo 3	Asistentes y Personal de campo	• Diagnóstico de comunicación. • Qué sabemos del proyecto. • Qué esperamos del proyecto. • Cómo nos comportamos en el proyecto.	1 mes 2 veces por mes 1 charla (1/2 hora) 1 taller (1/2 hora)

Figura 8. Programa de asesorías del plan de comunicación interna. Elaboración propia

- b) Promover la comunicación interna mediante la táctica de reuniones “Hablemos en equipo”.** Esta propuesta tiene como finalidad promover la participación inclusiva de todos los trabajadores sin importar su nivel de responsabilidad, con el objetivo de generar un ambiente de mayor interacción, familiaridad y confianza.

A través de las reuniones de “Hablemos en equipo” se establecerá un espacio específico para la comunicación bidireccional dentro del proyecto. Este espacio permitirá que el director transmita mensajes que sean importantes, oportunos y repercutan sobre las labores de los trabajadores; a la vez será la táctica con la que la dirección podrá recoger información sobre las dudas de los trabajadores, los problemas del día a día, las posibles situaciones conflictivas, los desacuerdos, las inconformidades, las propuestas de solución; y sobre todo, permitirá que la dirección aclare de primera mano los cuestionamientos más inmediatos de los trabajadores, para así evitar tensión laboral por malos entendidos.

Por otro lado, como se quiere enfocar las acciones para generar voceros en los comuneros del equipo, se debe tener especial consideración en cómo se establecerán las reuniones y cómo ellos reaccionarán antes estas. Se debe tener en cuenta que, pese a que los comuneros llevan años dentro del proyecto, siguen sin compartir los mismos códigos de comportamiento, de expresión, de idioma, e incluso mantienen un extremado respeto para con los especialistas producto de las diferencias profesionales y de los aparentes distintos niveles de vida.

Por todo lo que le ha tocado vivir a las comunidades campesinas y por las profundas carencias de su entorno, ellos no son iguales a los profesionales foráneos y ciudadanos que llegan a Huánuco Pampa. En ese sentido, las reuniones de “Halemos en equipo” intentarán que ellos se sientan a gusto para hablar, que sus opiniones no serán menospreciadas y sientan que serán verdaderamente escuchados.

La técnica será la del “Ánfora Parlante”, en la cual antes de cada reunión, los comuneros y resto del equipo, escribirán el tema del cual quieren que se hable durante la reunión. La ventaja de esta técnica es que permitirá que los comuneros pierdan el miedo expresar alguna inconformidad delante de sus jefes de campo. Y luego cuando todos se hayan adaptado y perdido el miedo, se podrá hacer de una forma más directa. En cuanto a la periodicidad, estas reuniones se pueden hacer cada quince días, y se deberán reunir todos los trabajadores en un solo bloque para evitar especulaciones o diferenciaciones que lleven a pensar que un grupo es más importante que otro.

- c) **Motivar al equipo mediante la táctica del periódico mural “Huánuco Pampa al día”.** Mediante la plataforma del periódico mural los trabajadores tendrán una pequeña ventana de acceso a lo que pasa en todo Qhapaq Ñan. Sabrán que existen más personas que al igual que ellos trabajan por la revalorización del patrimonio, conocerán los logros de otros proyectos, y los logros propios.

Acercarse a leer el periódico mural será una decisión personal de cada miembro del equipo, pero es preciso asegurarse de proporcionar el canal para que todos los trabajadores se enteren de lo que sucede y que sepan que son parte de algo mucho más grande.

La periodicidad del periódico mural será mensual. Además, tendrá variedad de secciones, entre ellas, el colaborador del mes, que será un reconocimiento a aquella persona de todo el equipo que se haya esforzado por generar un cambio.

- d) **Potenciar capacidades y habilidades personales y contribuir a generar motivación en el equipo mediante el programa de “Inteligencia emocional”.**

Trabajar en campo lejos de la zona de confort, convivir con diferentes especialistas de diferentes lugares, insertarse en un espacio nuevo de trabajo, y relacionarse con personas con distintos códigos culturales, sociales y de comportamiento, sin duda tiene que generar un cambio personal y tolerancia para con el resto del equipo que no comparte nuestra forma de comportarnos o expresarnos.

No todos tenemos la capacidad de comprender estas diferencias, por ello, muy aparte de la capacitación para adquirir nuevos conocimientos académicos o técnicos, es

necesario aprender cuál es la mejor forma para relacionarnos a nivel interpersonal con el entorno.

Para el caso del proyecto, es vital trabajar la inteligencia emocional sobre aquellas personas que supervisan las labores de otros y reforzar sus habilidades sociales de escucha activa, de comunicación verbal y de comunicación no verbal para construir relaciones sólidas entre compañeros.

Este programa debe estar a cargo de un experto en psicología, se puede realizar de manera mensual, con una duración no mayor a 1 hora, y mediante talleres prácticos de análisis de casuística interna.

- e) Implementación del protocolo de relaciones comunitarias.** Qhapaq Ñan-Sede Nacional se encuentra disperso a lo largo de todo el país. Mediante sus proyectos integrales y de tramos se inserta en distintos tipos de comunidades y entra en interacción con distintos tipos de personas. Por esta diversidad de públicos, no se puede establecer un manual general que le indique a los directores de proyectos y a sus equipos cómo comportarse y cómo interrelacionarse con su entorno.

En ese sentido, para el caso de Huánuco Pampa, el proyecto se enfrenta a una comunidad campesina que ha sido víctima de injusticias sociales, con una cosmovisión andina profundamente arraigada, cuyos códigos de comportamiento son muy distintos a los de una comunidad de zona urbana. Por ello, por conocimiento del contexto, la interrelación constante, la antigüedad en la zona, es necesario reunir todos los conocimientos que se tienen sobre Aguamiro para redactar un protocolo que sirva de apoyo y guía, que uniformice el discurso y las pautas de comportamiento de los trabajadores foráneos respecto del entorno.

- f) Motivar al equipo mediante la táctica del “Día de Integración: todos somos Qhapaq Ñan”.** El objetivo es buscar actividades alternativas compartidas con las que todo el equipo se sienta cómodo y como iguales uno al lado del otro.

Mediante el deporte y los almuerzos de confraternidad el equipo se une, se recrea y fortalece lazos de confianza. En Huánuco Pampa estas actividades se realizan y cuentan con la aprobación de todos los trabajadores del proyecto. Por ello, se debe aprovechar esta acogida, potenciarse y realizarse con la finalidad de crear lazos entre los miembros del equipo.

Se propone que estas actividades de confraternidad se sigan realizando al iniciar el año; al inicio y término de los proyectos de excavación o de conservación; y al finalizar el año de labores. Por otro lado, se propone incluir fechas relevantes de

celebración como onomásticos, día del padre, día de la madre, día del campesino o día de las comunidades campesinas, día del arqueólogo o del conservador, etc. en las que de forma simbólica se agasaje a los trabajadores y se les recuerde que, así como se valora su contribución dentro del equipo, también se valora su existencia como personas.

Estas actividades deberán ser calendarizadas desde el inicio del año, para que no interfieran con las operaciones.

- g) Motivar al auxiliar de campo mediante el programa “Seamos mejores comuneros”.** Los auxiliares de campo del proyecto son personas de la comunidad campesina de Aguamiro, muchos de ellos apenas han terminado sus estudios secundarios y no poseen ninguna otra instrucción más que la recibida cuando niños y los conocimientos adquiridos durante su permanencia del proyecto.

Para fortalecer habilidades adquiridas por el trabajo diario, se ha creído conveniente programarles pequeñas jornadas de capacitación con los especialistas del proyecto y algunos otros especialistas del Qhapaq Ñan que lleguen a Huánuco Pampa. Estas consistirán en que los trabajadores entiendan por qué realizan las actividades y no las entiendan como algo mecánico. En un primer momento las capacitaciones girarán en torno al uso adecuado de los equipos de campo como nivel óptico, radios, GPS, etc. y posteriormente abarcarán, dependiendo las posibilidades presupuestales, capacitaciones para otorgarles mayores conocimientos que les sirvan en su vida personal.

4.3. Plan de relaciones comunitarias

Cuando se habla de un plan de relaciones comunitarias, la mayoría de las propuestas están diseñadas para proyectos mineros, de construcción o de hidrocarburos, pues suele considerarse que son los que causan un gran impacto sobre las comunidades donde se desarrollan, y por ende necesitan una forma asertiva de acercamiento para lograr la aceptación o la licencia social.

Sin embargo, cualquier nueva actividad o nuevo proyecto que se inserta en un espacio y que altera o cambia la dinámica local, causa una serie de impactos que es vital conocer si se quiere llegar a la aceptación, el involucramiento o la participación comunitaria.

Mediante este plan de relaciones comunitarias se pretende mejorar las relaciones con Aguamiro y generar vínculos sólidos que propicien la cooperación y la participación de la comunidad con el proyecto. Los comuneros y comuneras de Aguamiro se irán sumando, involucrándose y participando de las actividades del proyecto, a medida que se sientan

escuchados, entendidos y atendidos en sus necesidades de desarrollo, necesidades de mejora de su nivel de vida y establezcan lazos de confianza.

Para ir abordando el diseño del plan de relaciones comunitarias de esta propuesta, se debe indicar que el planteamiento es una adaptación de los contenidos propuestos en el Manual de Energía y Minas (2001) y en el informe de Pérez (2012). De ambos documentos se han seleccionado acciones y herramientas, y se han aterrizado al tipo de actividad y a la zona de ejecución. Es así que se propone la siguiente estructura metodológica adaptada al contexto del Proyecto Integral Huánuco Pampa. A continuación, la estructura presentada por pasos:

1. Primer paso. Identificación del impacto del proyecto sobre el entorno.
2. Segundo paso. Ejecución de un mapeo de actores para identificar los grupos de interés y determinar sus posiciones.
3. Tercer paso. Establecimiento de la línea base económica y de desarrollo para conocer la realidad de la zona y medir resultados.
4. Cuarto paso. Identificación de los riesgos de conflicto entre la comunidad Aguamiro y el proyecto.
5. Quinto paso. Planteamiento de las acciones específicas del plan de relaciones comunitarias.

Los cuatro primeros pasos del plan de relaciones comunitarias corresponden a una etapa de diagnóstico y el último paso es en el que se diseñarán acciones específicas para mejorar el relacionamiento comunitario y crear un entorno armónico y beneficioso para ambas partes.

4.3.1. Primer paso: identificación del impacto

El Proyecto Integral Huánuco Pampa debe tener claro que, aunque desde su perspectiva las actividades sean positivas para la conservación del patrimonio cultural y estas no causen daños y sean beneficiosas para el futuro de Aguamiro (Figura 9), los comuneros si se han visto afectados y han observado como ha cambiado el entorno que conocían. Por ello, para sintonizar con la comunidad, se debe comprender cuál ha sido el impacto y la magnitud del mismo.

Aunque el proyecto Huánuco Pampa haya realizado sus primeras intervenciones a partir del año 2007, la relación entre el Ministerio de Cultura y la comunidad campesina se remonta a 1992 cuando se reconoce la intangibilidad del sitio arqueológico; y a 1998 cuando se cerca una extensión de 200 hectáreas del total con la finalidad de proteger las estructuras más importantes.

A partir del cercado del sitio arqueológico ocurre el mayor impacto sobre la comunidad, pues los terrenos tuvieron que ser delimitados y ello ocasionó, por causas naturales y de paisaje, una mala distribución de recursos hídricos y de campos fértiles. Es así como los comuneros

ubicados al lado norte del complejo se vieron afectados sobre su ya precaria economía. Ellos se quedaron sin acceso directo a campos fértiles para el pastoreo y sin acceso directo al agua para su ganado, pues todas las fuentes de agua y pastos quedaron al sur del complejo.

Por otro lado, por medio de la DDC – Huánuco se comenzó a cobrar una entrada a todos los visitantes que quisieran recorrer Huánuco Pampa, lugar que hasta esa fecha había sido completamente gratis y al cuál los comuneros accedían para recrearse. Equivocadamente, la comunidad percibió que el antiguo Instituto Nacional de Cultura, actual Ministerio de Cultura, estaba lucrando con un recurso que estaba sobre sus terrenos.

Por lo expuesto, queda claro que, aunque el proyecto no ha sido responsable directo de los primeros impactos, es el que debe afrontar las consecuencias por ser el representante del Ministerio en la zona. Además, posterior al año 2007 se han suscitado algunos otros roces con la comunidad que han generado más impactos negativos, los cuáles también deberán ser enfrentados si se quiere lograr la sinergia en el desarrollo de las actividades en torno al patrimonio de Huánuco Pampa.

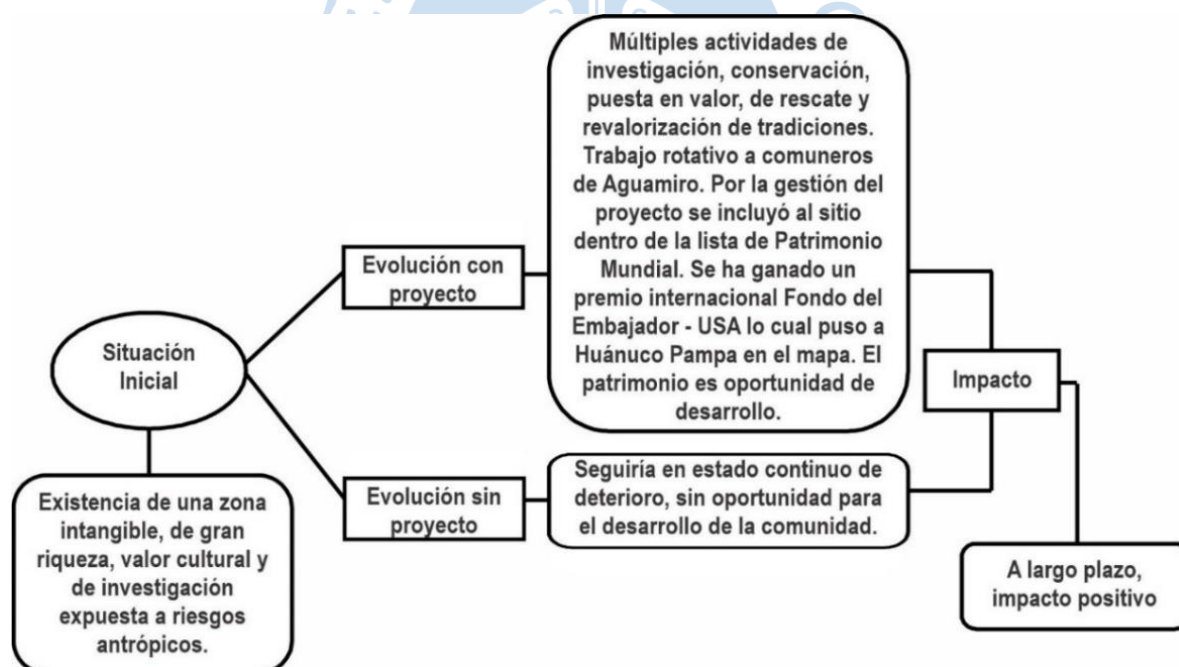


Figura 9. Impacto del proyecto desde la óptica de Qhapaq Ñan. Adaptación de Esquemas Avanzados de Evaluación de Impacto Ambiental de Daud Pablo citado por Ministerio de Energía y Minas (2001, p.25)

4.3.2. Segundo paso: mapeo de actores

Un mapeo de actores permitirá conocer el escenario en el que se inserta el proyecto. Y para este caso de estudio, la aplicación de esta herramienta ha podido determinar los grupos de interés más importantes y sus posturas.

Se ha podido conocer que dentro de Aguamiro existen cinco grupos de interés prioritarios para el proyecto (Figura 10). Estos se caracterizan por su neutralidad en la colaboración con la gestión del proyecto y por la indiferencia por el cuidado de sus recursos culturales. Además, se ha observado que su actitud solo se vuelve colaborativa, como en el caso de las instituciones educativas, a medida que perciben que podrán ganar algo a cambio.



Figura 10. Mapeo de actores de la Comunidad Aguamiro. Elaboración propia.

El objetivo será mover el interés de la junta directiva, de sus autoridades y de los vecinos colindantes a una firme y auténtica posición colaborativa con proyecto. A partir de ahí se pretende generar un efecto cadena sobre el resto de comuneros.

4.3.3. Tercer paso: establecimiento de línea base económica y de desarrollo

Establecer la línea base económica y de desarrollo permitirá conocer la situación socioeconómica de los comuneros del área de influencia. Para determinar esta información se utilizará la data del diagnóstico sociocultural que el proyecto realizó durante el 2009. Aunque se recomienda actualizar la data, la información aún se considera representativa puesto que no ha habido proyectos de inversión para la mejora de la calidad de vida en la zona.

El territorio donde se emplaza la comunidad campesina de Aguamiro es considerado como un área de extrema pobreza con múltiples deficiencias a nivel de desarrollo humano. Su población se encuentra muy dispersa por el espacio y sin un patrón identificable de asentamiento. El 32% de los comuneros carecen de agua, el 7% no cuenta con letrina o desagüe,

el 31% no tiene electricidad. Asimismo, la tasa de analfabetismo es de un 25% y la tasa de desnutrición crónica asciende al 42%.

Su principal fuente económica es la ganadería extensiva con la crianza de ganado ovino y vacuno, los cuales solo se alimentan de vegetación que crece naturalmente, pues no se cuenta con recursos para la siembra de pastos; y la agricultura desarrollada en secano por la falta de agua permanente. No obstante, pese a que la mayoría de los terrenos son de vocación agrícola y adyacentes a las viviendas, existe poca inversión debido a una crisis causada por los bruscos cambios climáticos como la helada y el granizo. Finalmente, ambas actividades se realizan a modo de subsistencia y no para comercio.

4.3.4. Cuarto paso: identificación de los riesgos de conflicto

Mediante la herramienta del mapeo de conflictos se enlistarán todas las situaciones que afectan o interfieren con el buen relacionamiento con la comunidad: hechos negativos, reclamos, percepciones negativas, riesgos, conflictos etc. Asimismo, es preciso mencionar que estas situaciones de conflicto se originan en necesidades que la población tiene, las cuáles no han sido adecuadamente identificadas ni contempladas para solución por el proyecto.

Esta herramienta es vital, pues del correcto análisis de los hechos conflictivos deviene una buena planeación de acciones específicas para mejorar las relaciones del proyecto con su entorno. Mientras existan situaciones conflictivas sin afrontar, estas siempre tensarán las relaciones y evitarán el acercamiento y la participación de la comunidad. Con el objetivo de facilitar la comprensión de las situaciones se ha decidido dividir las en dos segmentos: inmediatos y no inmediatos (Anexo 4).

- a) Riesgos de conflicto inmediato.** Son aquellos más factibles de generar un conflicto si no son atendidos a tiempo y que perjudican las relaciones entre el proyecto y la comunidad. El primero, la contratación del personal miembro de la comunidad que es percibida como inequitativa; el segundo, la posición en contra de la ejecución de proyectos de inversión por incidir en afectaciones sobre el patrimonio, lo cual es percibido como una negativa al progreso y desarrollo; el tercero, el cercado del complejo arqueológico, el cual es constantemente transgredido y deteriorado por los comuneros vecinos; y el cuarto, al uso del suelo del área intangible por parte de los comuneros, quienes al no conocer realizan malos usos y se ven perjudicados, pues están obligados por ley a revertir sus acciones.
- b) Riesgos de conflicto no inmediato.** Son aquellos menos factibles de crear conflictos; pero que de igual forma afectan la relación entre el proyecto y la comunidad. El primero,

la falta de acciones comunicativas de parte del proyecto hacia el exterior, lo cual es percibido como negativo por parte de la comunidad; y la segunda, el hecho de que todas las situaciones de riesgo de conflicto generan un impacto negativo sobre la imagen del proyecto, lo que a la larga alimentará la desconfianza y mermará la participación de los comuneros en acciones en torno del patrimonio local.

4.3.5. Quinto paso: planteamiento de las acciones específicas

A partir de las situaciones perjudiciales se plantearán las acciones específicas del plan de relaciones comunitarias, las cuáles intentarán solucionar o mitigar los efectos de las situaciones negativas con el objetivo de mejorar las relaciones del proyecto con su entorno y propiciar el acercamiento y participación en acciones conjuntas con el proyecto.

Es necesario que la comunidad acepte y se interese en participar de los programas de relaciones comunitarias para que estos se consideren efectivos y contribuyan a mejorar la relación con el entorno.

Es así que, para asegurar su aceptación, los programas que se propone ejecutar tendrán que responder a las necesidades primordiales de los comuneros, las mismas necesidades que por estar desatendidas, no ser escuchadas o por no si quiera ser consideradas, han causado las situaciones conflictivas. La comunidad necesita percibir que el proyecto se esfuerza por entenderlos y traer desarrollo en formas alternativas mientras este logra cumplir con la meta del turismo intensivo.

A continuación, se hará un listado descriptivo de las acciones específicas a seguir dentro del plan de relaciones comunitarias. Asimismo, se ofrece una síntesis de las necesidades o conflictos que se afrontarían y los resultados esperados (Figura 11).

Plan de Relaciones Comunitarias	Objetivos específicos	Acciones específicas	Necesidad afrontada/ Riesgo afrontado	Resultados esperados
	1. Mejorar los procesos de comunicación bidireccional.	Programa de Comunicaciones	Necesidad afrontada: Carencia de comunicación. Riesgo afrontado: Pérdida de credibilidad y subestima del proyecto.	- Mayor fluidez en las comunicaciones entre comunidad y proyecto. - Aclarar o resolver algunas dudas o malentendidos latentes.
	2. Posicionar al proyecto como una institución confiable preocupada por necesidades de Aguamiro. 3. Afrontar situaciones conflictivas latentes.	Programa de contratación de personal	Necesidad afrontada: La falta de empleo con ingresos fijos. Riesgo afrontado: Reclamos enardecidos y roces innecesarios con Aguamiro. Debilitamiento de la imagen: proyecto injusto.	- Disminución de comentarios negativos sobre el proyecto.
			Necesidad afrontada: Falta de pasto para la alimentación del ganado. Riesgo afrontado: Enfrentamientos verbales entre el personal del proyecto y los comuneros. Debilitamiento de la imagen: proyecto indolente a las necesidades.	
		Programa de sensibilización patrimonial	Necesidad afrontada: Carencia de información sobre el sitio arqueológico. Riesgo afrontado: Posibles afectaciones con daño irreversible sobre el patrimonio. Comentarios negativos sobre el proyecto Debilitamiento de la imagen: proyecto indolente a las necesidades.	- Disminución de las afectaciones en el área intangible. - Disminución de comentarios negativos sobre el proyecto. - Mayor número de comuneros informados. - Mayor involucración y participación de comuneros en actividades del proyecto.
			Necesidad afrontada: Esta necesidad corresponde al proyecto. El proyecto necesita conocer y actualizar la información referente de su entorno para enterarse de las necesidades, posibles focos de conflicto, etc. Carencia de protocolos para identificar y afrontar situaciones conflictivas. Riesgo afrontado: Estallido de un conflicto del que no se sepa nada.	
	4. Identificar situaciones conflictivas actuales. 5. Preparar al proyecto para afrontar futuras situaciones conflictivas.	Programa de monitorización de riesgos		- Documento actualizado de manera anual conteniendo el mapeo de actores distritales y de la comunidad Aguamiro - Listado actualizado de todas las situaciones conflictivas. - Elaboración de protocolos e indicadores para identificar y reaccionar ante situaciones conflictivas.
	6. Fortalecer la debilitada imagen institucional.	Todos los programas conjuntos	Riesgo afrontado: El debilitamiento de la imagen conlleva a la desconfianza, falta de credibilidad y a un posible alejamiento de las partes.	- Aumento paulatino de la credibilidad y confianza en el proyecto. - Mayor involucración y participación de comuneros en actividades del proyecto.

Figura 11. Resumen de acciones específicas, necesidades o riesgos que se afrontan y resultados esperados del plan de relaciones comunitarias. Elaboración propia.

a) Programa de contratación de personal. El contexto económico del área de influencia está caracterizado por el desarrollo de la agricultura y ganadería, las cuales no son muy rentables. Por ello, el proyecto continuará generando oportunidades que mejoren los ingresos de la comunidad mediante los empleos rotativos y temporales según las necesidades de investigación y conservación del sitio.

Este programa se dirige a los comuneros que se dedican a la agricultura, ganadería o el comercio, y que desean formar parte de la mano de obra en del proyecto. Se priorizarán a aquellos que se encuentren en situación de extrema vulnerabilidad y que se muestren colaborativos con el proyecto.

Para el desarrollo de este programa se debe tener en cuenta que la única modalidad de contratación es el servicio de terceros y que esta exige que el personal cuente con requisitos obligatorios. Así el Ministerio de Cultura y Qhapaq Ñan deseen contratar a todos los comuneros, solo podrán formar parte aquellos cuyos documentos estén en regla. Por los antecedentes, y para evitar que los comuneros cuestionen la legitimidad de la elección, se sugiere entablar las coordinaciones necesarias durante los primeros meses del año con la junta directiva de la comunidad para que la convocatoria sea abierta y se realice en la primera asamblea general. Los representantes del proyecto acudirán a la asamblea con un discurso adecuado, mediante el cual se explicará claramente las necesidades del proyecto, los requisitos para la contratación, las habilidades requeridas, y las complicaciones burocráticas que podrían retrasar el proceso de contratación. Posteriormente, se espera que los comuneros interesados se acerquen a la oficina del proyecto a solicitar información más detallada o a resolver alguna duda. Es necesario que se advierta a la comunidad entre enero y febrero, puesto que obtener la documentación requiere tiempo y recursos. En ese sentido, el proyecto quiere que los interesados tengan una oportunidad sin muchos costes y un plazo razonable para cumplir con los requisitos.

b) Programa de sectorización especial para pastoreo en el área cercada. El cercado del área monumental es positivo y responsable para la preservación del sitio arqueológico; pero, su delimitación perjudicó el acceso a los pastos para un grupo de comuneros de escasos recursos, quienes en contra medida optaron por transgredir y deteriorar los cercos para ingresar su ganado al sitio y así poder alimentarlo. Por ello, este programa tiene el objetivo de proporcionar espacios adecuados y específicos de pastoreo dentro del área cercada para los comuneros afectados y, por ende, evitar la vulneración y deterioro del cerco; evitar daños sobre el circuito y sobre

la experiencia del visitante; evitar roces verbales entre los comuneros transgresores y personal del proyecto; y crear un vínculo con los vecinos colindantes del lado de Shique, con quienes no se tiene mucha relación hasta el momento.

Para hacer viable esta propuesta, los responsables del proyecto destinarán un espacio debidamente señalado y monitoreado, alejado del área monumental, con buenos pastizales, y que este en el trayecto a las fuentes de agua para que los comuneros puedan alimentar a sus animales. Asimismo, por la gran cantidad de ganado, se establecerán horarios y espacios rotativos para no perjudicar los suelos y beneficiar a la mayor cantidad de comuneros.

Por otro lado, se menciona que el programa iniciará con charlas de sensibilización acerca de la conservación del sitio arqueológico, a través de las cuáles se invitará a los comuneros a formar parte de los espacios destinados a la sectorización especial para pastoreo. Pasados un par de meses, se recabarán las percepciones de los comuneros y el programa podrá ser evaluado para verificar su aceptabilidad y su continuidad.

- c) **Programa de sensibilización patrimonial.** La mayoría de comuneros de Aguamiro desconocen información importante sobre el patrimonio que poseen y manifiestan un preocupante desinterés por el cuidado y protección del sitio arqueológico. Por ello, este programa quiere instaurar el diálogo con los comuneros para brindarles información adecuada sobre temas referidos a Huánuco Pampa y su entorno. Es así que se plantea que los temas principales de este programa sean los valores culturales y patrimoniales del sitio arqueológico; y el reconocimiento del área intangible.

Mediante este programa, los comuneros serán capacitados sobre el valor de la zona arqueológica, recibirán visitas guiadas por el complejo arqueológico, conocerán los trabajos de investigación y conservación, y poco a poco se irán informando sobre las potencialidades del sitio y aprenderán a preservarlo. Asimismo, mediante expediciones de reconocimiento a cargo de los especialistas del proyecto, conocerán los límites físicos del área intangible para que entiendan que Huánuco Pampa es más que el área cercada, y que por lo tanto merece un cuidado especial.

El objetivo es mitigar el impacto de la acción humana sobre el área intangible y encaminar a los comuneros hacia el cuidado del patrimonio. A su vez, este programa sentará bases para una comunicación más clara y fluida: el intercambio de información, conocimientos y aclaramiento de dudas entre las partes.

d) Programa de monitorización de riesgos. A lo largo de 13 años de intervención, el proyecto ha realizado múltiples acciones positivas para establecer lazos de confraternidad y armonía con la comunidad de Aguamiro. Sin embargo, olvidó afrontar y buscar una solución para aquellas situaciones conflictivas que iban ocurriendo en su entorno, pues ninguna tenía las condiciones necesarias para desencadenar en un verdadero conflicto, con enfrentamiento y rechazo de la población hacia el proyecto.

En ese sentido, el proyecto se fue acostumbrando a tener una relación establecida, sin rechazo, pero también sin interés, participación activa y voluntaria de los implicados. Este programa pretende revertir esa situación, y empezar a identificar todas aquellas situaciones conflictivas por las que ha atravesado el proyecto a lo largo de los años, identificar sus causas y sus consecuencias: impacto sobre las actividades del proyecto o sobre la imagen del proyecto.

En su primera etapa, el programa será evaluativo; posteriormente optará por ser reactivo y tratar de afrontar hechos pasados con repercusiones actuales; y en un tercer momento la postura del proyecto será predictiva ante los futuros escenarios, y tratará establecer acciones específicas que lo ayuden a evitar cualquier nueva situación conflictiva que aparte el interés y participación de la comunidad.

Para lograr identificar las situaciones conflictivas, el programa se ayudará del mapeo de actores, del mapa de conflictos y del diseño de un protocolo de acciones ante situaciones conflictivas. El mapeo de actores ayudará a conocer el entorno y deberá ser actualizado mínimo una vez por año; el mapa de conflictos contendrá la lista de los sucesos que alteran el buen relacionamiento y debe ser constantemente actualizado, pues en el día a día pueden ocurrir múltiples situaciones desfavorables; y finalmente el protocolo de acciones deberá ser diseñado teniendo en cuenta los antecedentes y contexto actual, para que posteriormente sirva de guía.

e) Programa de Comunicaciones. Para lograr una relación armónica entre la comunidad y el proyecto se debe garantizar un clima de confianza y credibilidad a partir del diálogo y del suministro de información clara, veraz y oportuna, acorde con las necesidades particulares de información de la comunidad y adaptada al tipo de público. Además, la comunicación debe ser asertiva, fluida y de doble vía, que considere a la propia comunidad como el centro del proceso comunicativo.

Este programa es transversal a todo el plan de relaciones comunitarias y a través de él se pueden reducir inquietudes y temores respecto a las actividades del proyecto, lo

que mitigará o prevendrá posibles situaciones desfavorables. Para poner en marcha esta propuesta se utilizarán los siguientes canales:

- Subprograma de “Puertas abiertas”, a través del cual las oficinas del proyecto se encontrarán disponibles y habilitadas para atender y escuchar las inquietudes y sugerencias de la comunidad. Está diseñado para mejorar los canales de comunicación externa con la comunidad. Asimismo, dentro de este subprograma se tratará de distribuir material de difusión que ayude al conocimiento del proyecto.
- Subprograma “Hagamos mesa redonda: conversando con la comunidad”, a través del cual se promoverá el diálogo y la escucha activa con los comuneros de Aguamiro. Se tratará de no generar expectativas irreales sobre el accionar del proyecto en la zona y de reducir las inquietudes respecto a los avances del proyecto.
- Subprograma de “Monitoreo de percepciones”, a través del cual se registrarán periódicamente las percepciones de la comunidad para saber si están a favor o en contra de las actividades y planes ejecutados. El objetivo es identificar las quejas o discrepancias de las acciones actuales para manejarlos adecuadamente. Este subprograma también ayudará al programa de monitorización de riesgos.



5. Evaluación de la toma de decisiones

Al tratarse de una estrategia dirigida a cambiar las opiniones, comportamientos y a generar vínculos respecto del proyecto, la gestión de la comunicación interna y los programas del plan de relaciones comunitarias no generarán resultados inmediatos, y su repercusión será medible luego de un periodo prolongado de tiempo.

Por ello, se espera que posterior a un año de aplicación se evidencien mejoras en el relacionamiento con el entorno y el proyecto se empiece a posicionar como una institución confiable. Posteriormente, se empezarán a incrementar la cantidad de comuneros y comuneras de Aguamiro que se interesen y participen proactivamente de las actividades en torno al patrimonio que el proyecto ejecuta en la zona.

Que el proyecto logre incrementar la cantidad de comuneros y comuneras que estén dispuestos a mirar el patrimonio e involucrarse con él, supondrá el inicio del camino para que en un largo plazo la comunidad vea las potencialidades del patrimonio cultural como herramienta de desarrollo y se anime a aprovecharlo para lograr una mejora de su calidad de vida.

Asimismo, cuando la comunidad vea resultados tangibles y haya interiorizado las ventajas de su patrimonio, tomará la iniciativa de gestionar de forma directa, sin intermediación del proyecto, y desde dentro de la misma comunidad, actividades propias entorno a su patrimonio local.

Abordando exclusivamente a la comunicación interna, se plantea que la evaluación de las acciones se mida en base a dos indicadores: rendimiento del desempeño laboral e identificación con la organización. Estos indicadores se registrarán mediante las evaluaciones trimestrales que se realizarán dentro de la organización y del análisis del comportamiento de los trabajadores en contextos no laborales como reuniones o eventos culturales locales.

Al finalizar el primer año de gestión de la comunicación interna se espera que:

- El papel de la comunicación dentro de la organización sea bien valorado y considerado para su posteridad.
- Establecer canales y espacios seguros para la comunicación interna dentro del proyecto.
- El equipo fortalezca su identificación con el proyecto, se sienta parte importante de un todo.
- Los comuneros del proyecto se sientan valorados como personas y como trabajadores.

- El equipo del proyecto esté encaminado a convertirse en buenos representantes de la institución.
- Los comuneros del proyecto empiecen a difundir un discurso positivo, reflexivo y favorable sobre el proyecto desde dentro de la comunidad.

Por otro lado, en cuanto al plan de relaciones comunitarias, este se podrá medir por medio de cinco indicadores: nivel de conocimiento de los comuneros sobre el proyecto; aceptación de los programas propuestos y del proyecto como tal; interés o disposición de la población a participar en torno a los programas; involucramiento en actividades culturales propuestas por el proyecto; cantidad de iniciativas comunales en torno al patrimonio.

En esta línea, y al finalizar el primer año de ejecución del plan, se espera:

- Mayor fluidez en las comunicaciones entre comunidad y proyecto.
- Generar un mayor acercamiento y estrechar el vínculo entre el proyecto y la comunidad, para propiciar su participación en actividades en torno del patrimonio.
- Aumento de percepciones positivas sobre el proyecto.
- Posicionamiento del proyecto como una institución confiable con repercusiones tangibles.
- Aumentar la cantidad de comuneros informados que cuidan y respetan el patrimonio.
- Disminuir el número de afectaciones sobre el cercado del complejo y sobre el patrimonio cultural del área intangible.

Adicionalmente, se espera que, en un largo plazo, tras solidificarse exitosa y positivamente el vínculo con la comunidad, el proyecto pueda concentrarse en la ejecución de otras actividades dentro del complejo. Es decir, luego de lograr que la población sea consciente de la importancia de cuidar, valorar y participar en torno a su patrimonio, el proyecto tendrá la posibilidad de dirigir esfuerzos a diversas actividades que potencien el sitio arqueológico y lo conviertan en un referente del sector.

Conclusiones

Primera

Toda organización, sin importar el sector, rubro, o zona de acción, debe considerar a la comunicación como su principal aliado dentro y fuera de la misma. Y es que, cuando las organizaciones toman en cuenta a la comunicación como un elemento central de la planeación o de la toma de decisiones, estas se acercarán más a lograr sus objetivos, a posicionarse entre sus audiencias como una alternativa confiable, y a evitar riesgos innecesarios producto de un mal relacionamiento con el entorno.

Segunda

La adecuada planificación, ejecución y articulación de la comunicación interna y externa del proyecto es una oportunidad para generar mejores trabajadores que representen orgullosamente a la institución; optimizar el actual relacionamiento y posicionar al proyecto ante Aguamiro; y lograr la sostenibilidad de las propuestas en torno al patrimonio local.

Tercera

El punto de partida está en mejorar la comunicación interna del proyecto para conseguir sentido de pertenencia a un equipo de trabajo y a una institución en los trabajadores. La comunicación interna potenciará a la externa, pues convertirá a los comuneros del proyecto en voceros favorables de la institución que actúen desde dentro de Aguamiro.

Cuarta

La mejor opción de comunicación externa es implementar un plan de relaciones comunitarias que permita la comunicación bidireccional; el entendimiento entre las partes; y la atención de necesidades. Además, que posicione al proyecto como una institución confiable y digna de ser escuchada; que identifique y actúe frente al escenario conflictivo que afecta el buen relacionamiento y la credibilidad; y paulatinamente ir creando sinergia con Aguamiro y fortalecer la imagen institucional del proyecto.

Quinta

Ambos niveles de comunicación son condición necesaria para el éxito del otro, y solo en conjunción lograrán optimizar el relacionamiento comunitario y posicionar al proyecto.

Sexta

La confianza generada por los resultados del plan de relaciones comunitarias, sumada a la confianza generada por los voceros desde dentro de la comunidad, repercutirán favorablemente sobre el involucramiento y participación de las actividades en torno al patrimonio cultural. Y es que, por sus características, la comunidad campesina confía más en los hechos que en las palabras; pero si además los hechos se refuerzan con comentarios positivos de su propia gente, el impacto será mucho mayor.

Séptima

Dentro del proyecto, la implementación del plan estratégico de comunicación solo será viable si es que se ejecuta como un plan piloto, pues por la burocracia administrativa estatal su oficialización al corto plazo será imposible.



Referencias bibliográficas

Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. *Razón y Palabra*, N°56. Recuperado el 20 de enero de 2020, de <http://bit.do/fq8YU>

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España. Editorial Cristina Seco. Recuperado el 10 de enero de 2020, de <https://goo.gl/ubj3Q5>

Baldissera, R. (2010). Comunicación organizacional: dimensiones, tensiones e interdependencias. *Estudios venezolanos de comunicación*, N° 152, 4-10. Recuperado el 26 de enero de 2020, de <https://bit.ly/3aHY6NX>

Bel, M. (2004). *Comunicar para crear valor: la dirección de la comunicación en las organizaciones*. Pamplona – España.

Canessa, M., García, M. (2016). Estrategias y prácticas de relacionamiento comunitario en el marco de participación ciudadana. *Espacios Públicos*. Documento de Referencia N° 28. Recuperado el 10 de enero de 2020 de, <https://bit.ly/2RmbFeD>

Decreto Supremo N°031-2001-ED. Lima, Perú. Recuperado el 02 de enero de 2020, de <https://bit.ly/2tLH40n>

Instituto del Bien Común. (2016). *Tierras Comunales: Más que Preservar el Pasado es Asegurar el Futuro*, 60 pp. Recuperado el 10 de enero de 2020, de <http://bit.do/fqKNA>

La Porte, J. (2001). *Entusiasmar a la propia institución*. Ediciones Internacionales Universitarias.

Ley N°28296. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 22 de julio de 2004. Recuperado el 02 de enero de 2020, de <http://bit.do/fqZqK>

Lozada, J. (2005). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Madrid.

Marcone, G. y Ruiz, R. (2014). *Qhapaq Ñan: el reto del uso social del patrimonio cultural*. *Quehacer*, N° 195, 14-121. Recuperado el 10 de enero de 2020, de <https://bit.ly/2NgO2lh>

Ministerio de Cultura (s.f.). Plan Cuatrienal, 122 pp. Documento interno no publicado.

Ministerio de Cultura (2012). Lineamientos de Política Cultural 2013-2016, 32 pp. Recuperado el 02 de enero de 2020, de <http://bit.do/fqXY8>

Ministerio de Cultura (2015). El Centro Administrativo – Ceremonial Inca de Huánuco Pampa: Investigaciones Arqueológicas e Históricas, 91 pp.

Ministerio de Energía y Minas (2001). Guía para el relacionamiento Comunitario, 104 pp. Recuperado el 10 de enero de 2020 de, <https://bit.ly/3aBBbEb>

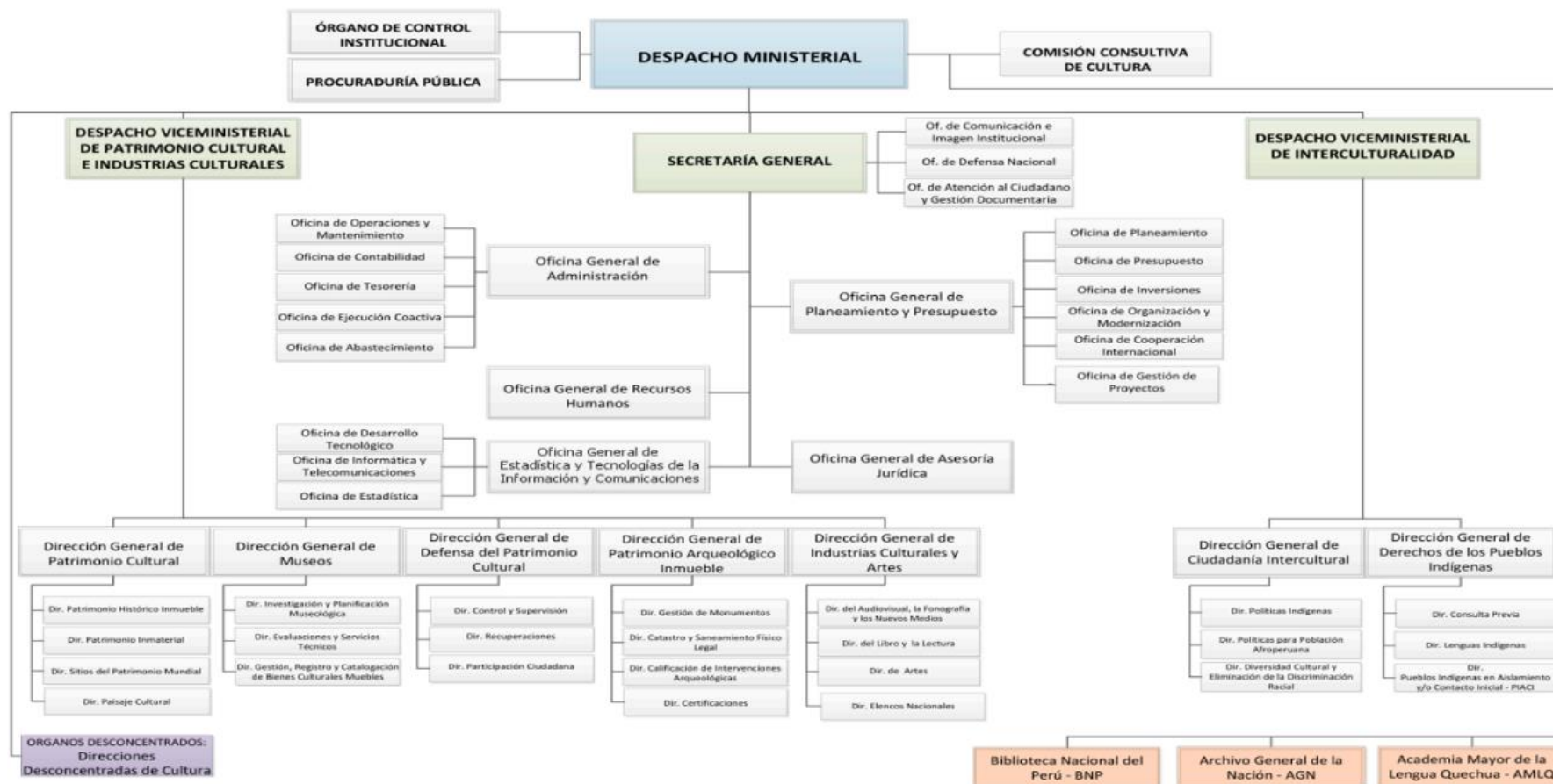
Pérez, A. (02 de septiembre de 2012). Conceptos y herramientas para la gestión estratégica de relaciones comunitarias en las industrias extractivas. [Entrada en blog]. Blogs EOI. Recuperado el 10 de enero de 2020, de <http://bit.do/frdZf>

Qhapaq Ñan - Sede Nacional. (21 de junio de 2014). *El Qhapaq Ñan Es Declarado Patrimonio Mundial Por La UNESCO*. [Comunicado de prensa]. Recuperado el 30 de enero de 2020, de <http://bit.do/fq6qj>



Anexos

1. Anexo: Organigrama Ministerio de Cultura del Perú



Anexo 1. Organigrama Ministerio de cultura. Fuente: portal institucional www.cultura.gob.pe

2. Anexo: Plan Operativo Institucional del Proyecto Integral Huánuco Pampa del Qhapaq Ñan – Sede nacional

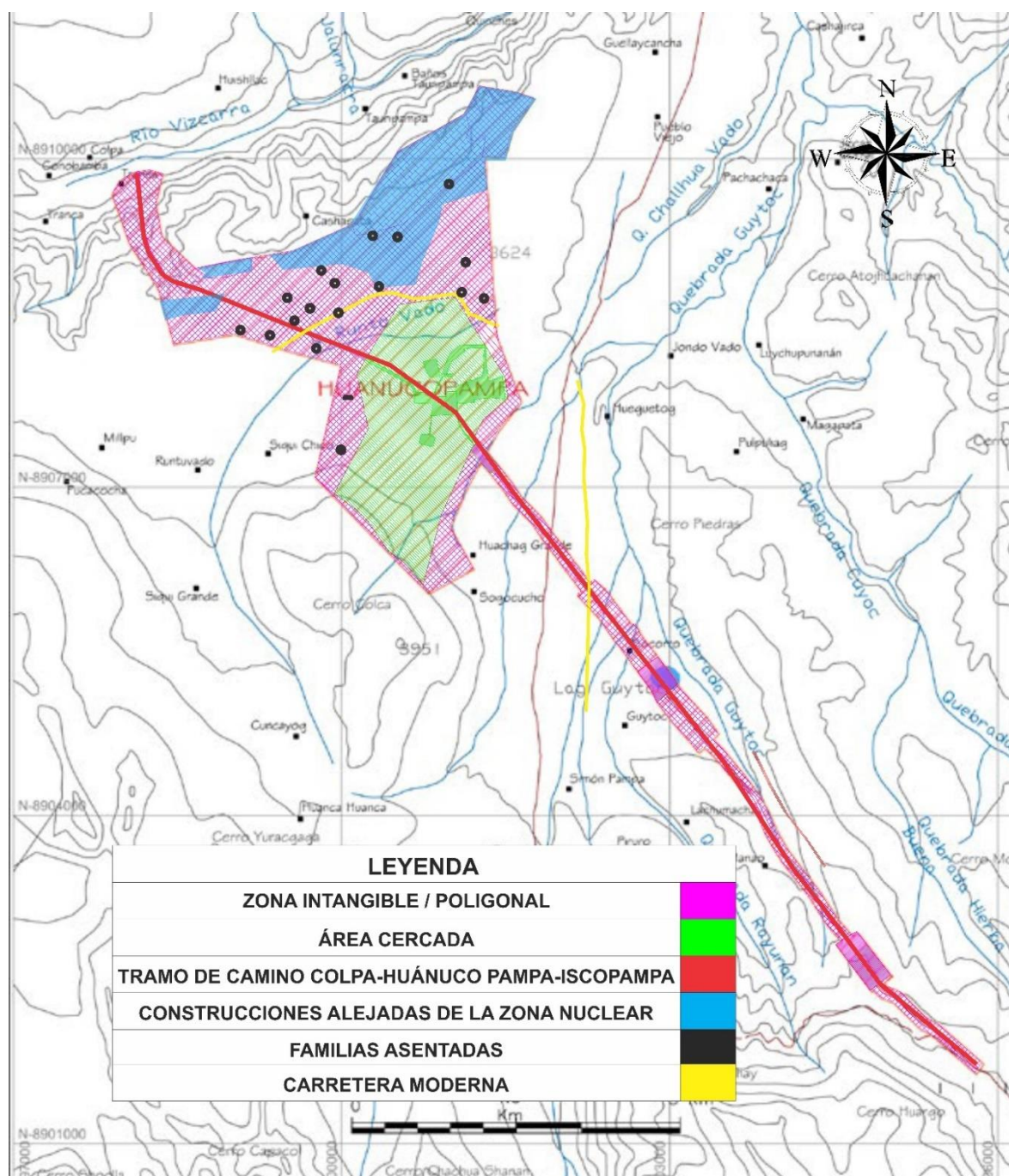
48

 PERÚ Ministerio de Cultura		PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2019 FORMULACIÓN															
PROGRAMACIÓN FÍSICA DE ACTIVIDADES Y TAREAS - AÑO 2019																	
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO:																	
ACCIÓN ESTRATÉGICA:											INDICADOR:					META ANUAL (PEI):	
UNIDAD ORGÁNICA:		PROYECTO INTEGRAL "HUÁNUCO PAMPA" - PROYECTO QHAPAQ ÑAN - SEDE NACIONAL															
CODIGO DE ACTIVIDAD	PROGRAMA DE ACTIVIDADES/TAREAS	UNIDAD DE MEDIDA	PROGRAMACIÓN DE METAS												META ANUAL		
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
1	Elaboración de estudios especializados	Documento	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	5		
1.1	Elaboración de artículo académico.	Documento												1	1		
1.2	Elaboración de artículo de difusión virtual.	Documento					1			1			1		3		
1.3	Elaboración de análisis científico de materiales arqueológicos recuperados	Documento										1			1		
2	Elaboración del programa / proyecto de investigación arqueológica.	Proyecto	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
2.1	Elaboración y presentación de programa / proyecto.	Proyecto			1										1		
3	Excavación, registro y análisis de espacios y estructuras del Inkawasi del monumento arqueológico Huánuco Pampa.	m3	0	0	0	15	20	20	20	20	20	20	15	0	150		
3.1	Excavaciones arqueológicas.	m3				15	20	20	20	20	20	20	15		150		
3.2	Identificación, registro y embalaje de material arqueológico.	Inventario												1	1		
4	Elaboración del informe final de investigación arqueológica.	Informe	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
4.1	Elaboración y presentación del informe final del programa o proyecto de investigación arqueológica.	Informe				1									1		
5	Ejecución de acciones de conservación del Inkawasi o Templo inka de la Zona Arqueológica Huánuco Pampa, en el marco de la donación del fondo del embajador para la preservación del patrimonio cultural del Perú (USA)	m3	0	0	0	0	20	25	25	25	25	25	25	20	190		
5.1	Elaboración del plan de trabajo o proyecto de conservación arqueológica.	Plan			1										1		
5.2	Registro e identificación de espacios y estructuras vulnerables.	m3				20	25	25	25	25	25	25	20		190		
5.3	Intervenciones de conservación intensiva.	m3					20	25	25	25	25	25	25	20	190		
5.4	Acciones de conservación preventiva.	m2			1										1		
5.5	Elaboración de informe de las intervenciones y acciones de conservación.	Informe			1										1		
6	Limpieza y mantenimiento del circuito de visitas del monumento arqueológico	m2	0	0	0	8400	8000	8000	0	0	400	0	0	8000	32,800		
6.1	Limpieza y eliminación de material excedente acumulado y vegetación en el circuito de visitas.	m2				8000	8000	8000						8000	32,000		
6.2	Mantenimiento del sendero de visitas y sus instalaciones.	m2				400					400				800		

7	Acondicionamiento e implementación del circuito de visitas.	m2	0	0	0	0	5	5	5	5	5	0	0	0	25
7.1	Señalización del circuito de visitas	Señalética					5	5	5	5	5				25
8	Fortalecimiento de capacidades de las organizaciones sociales, empresas e instituciones para la participación en la protección, conservación y la gestión del desarrollo sostenible de la ZAM.	N° de persona capacitada.	0	0	0	5	20	5	20	5	20	0	5	0	80
8.1	Elaboración del plan de trabajo del componente sociocultural.	Plan		1											1
8.2	Identificación y registro de las organizaciones e instituciones del territorio.	Documento			1										1
8.3	Talleres de capacitación a docentes de instituciones educativas.	Docente capacitado				5		5		5			5		20
8.4	Talleres de capacitación a organizaciones sociales, APAFAS, empresas e instituciones.	Persona capacitada					20		20		20				60
8.5	Visita guiada en la ZAM a los docentes e integrantes de organizaciones sociales, empresas e instituciones que participan de los talleres de capacitación (tarea 9.3 y 9.4).	Persona capacitada				5	20	5	20	5	20		5		80
8.6	Promover la conformación y su fortalecimiento de organizaciones y/o colectivos sociales.	Organización social									1				1
8.7	Elaboración del Informe final de ejecución del plan de trabajo del componente sociocultural.	Informe												1	1
9	Fortalecimiento de las capacidades en los escolares para la participación en la protección, conservación y la gestión del desarrollo sostenible de la ZAM.	N° de escolar capacitado	0	0	0	15	0	20	0	20	0	15	0	0	70
9.1	Talleres educativos para los niños y escolares de instituciones educativas.	Escolar capacitado				15		20		20		15			70
9.2	Visita guiada en la ZAM a los escolares que participan de los talleres educativos de capacitación (tarea 10.1).	Escolar capacitado				15		20		20		15			70
9.3	Desarrollo de acción cívica vinculada al monumento arqueológico con escolares que participan de los talleres educativos (tarea 10.1).	Acción cívica						1					1		2
9.4	Elaboración de propuesta de material educativo relacionado al patrimonio local.	Material educativo											1		1
9.5	Promover la conformación y su fortalecimiento de organizaciones escolares para la protección, conservación y gestión de la ZAM	Organización escolar											1		1
10	Participación con la población local en la organización y ejecución de eventos de difusión y preservación del monumento arqueológico y su patrimonio cultural.	N° de evento	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	3
10.1	Monitoreo de las visitas desarrolladas en el monumento arqueológico.	Informe			1			1			1			1	4
10.2	Charla informativa a la población, organizaciones e instituciones de la localidad.	Persona Informada				10	10	10	15	10	15	10	10		90
10.3	Evento de promoción y difusión del monumento arqueológico.	Evento									1		1		2
10.4	Evento cultural en torno al patrimonio cultural.	Evento						1							1
10.5	Elaboración de propuesta de material informativo para difusión del monumento arqueológico.	Material de difusión										1			1

Anexo 2. Formulación del plan operativo interno en base al cual se ejecutan las intervenciones del Proyecto Integral Huánuco Pampa. Fuente: Documentación interna del Proyecto Integral Huánuco Pampa.

3. Anexo: Mapa de zonificación del Proyecto Integral Huánuco Pampa



Anexo 3. Elementos de la zona intangible dentro del área de la zona arqueológica Huánuco Pampa Elaboración propia. Fuente: documentación interna del Proyecto Integral Huánuco Pampa.

4. Anexo: Identificación y clasificación de los contextos de foco de conflicto entre el Proyecto Integral Huánuco Pampa y la Comunidad Campesina de Aguamiro

CONTEXTO SITUACIONAL DE LOS RIESGOS INMEDIATOS	
Situación 1. Contratación del personal	Contexto N° 1. Con la firma del convenio de cooperación con Aguamiro, las autoridades de la comunidad eran el filtro de selección para el personal rotativo. La selección se volvió injusta puesto que se restringía a las preferencias de las autoridades comunales.
	Contexto N° 2. Al terminar el convenio de cooperación se nombró un pequeño grupo de comuneros como personal CAS. Esto fue beneficioso puesto que se contó con personal estable, capacitado y de confianza para ejecutar actividades a lo largo de todo el año. Para la comunidad, significó excluir a los demás de tener un sueldo estable, más aún cuando los únicos ingresos de la zona provienen de la ganadería y la agricultura.
	Contexto N° 3. A la fecha, las contrataciones de personal rotativo se realizan bajo la modalidad de órdenes de servicio, con unos requisitos exigidos por la reglamentación del Ministerio. En Aguamiro, todos los comuneros no tienen los medios económicos para hacerse de los requisitos y presentarse como candidatos. Por ello, el proyecto cuenta con una base de datos de comuneros aptos y omite el proceso de selección entre todos.
Situación 2. No ejecución de proyectos de inversión	Contexto N° 1. Entre 2007 y 2009, Qhapaq Ñan expresó su negativa para la construcción de un aeropuerto en los terrenos aledaños al sitio arqueológico y como medida de protección, extendió el área intangible y se determinó un área de amortiguamiento lo cual impediría totalmente la obra. La medida de protección no fue explicada y fue percibida como una obstaculización al desarrollo, se enervaron los ánimos de las autoridades campesinas y distritales, y el proyecto quedó como enemigo. En 2015, mediante el Ministerio de Transportes, la población conoció que antes de construir un aeropuerto tenían que hacer estudios por más de 6 años, y por ende Qhapaq Ñan no era el único impedimento. Aunque actualmente se maneja la propuesta de un aeropuerto en Yantarragra, no se olvida que Qhapaq Ñan fue uno de los retrasos de la obra que traería desarrollo económico al distrito.
	Contexto N° 2. En 2017, en el marco de la construcción de la carretera asfaltada entre el distrito de La Unión y el caserío de Huánuco Pampa, surgió la propuesta de construir una vía de acceso alternativa hacia la zona arqueológica. La obra necesitaba aprobación de la DDC Huánuco; pero por estar presente en la zona y en calidad de experto, Qhapaq Ñan dio a conocer su postura en contra debido a que se afectaba el patrimonio. El descontento de los interesados generó una imagen negativa sobre el proyecto y se reforzó la percepción de que Qhapaq Ñan y el Ministerio de cultura obstaculizan los proyectos de inversión que facilitarían el desarrollo en la provincia.
Situación 3. El cercado del complejo arqueológico	Contexto N° 1. Previo al cercado, los comuneros de Shique no contaban con agua, pero accedían a ella atravesando libremente el sitio y dirigiéndose a la base vecina de Huánuco Pampa. Los comuneros caminaban 2 km en línea recta, en el proceso de búsqueda de agua los animales pastaban, y ello resultaba conveniente para el comunero y su ganado. Con el cercado del complejo, se habilitó una carretera auxiliar rodeando el cerco, los comuneros ya no acceden con facilidad a las fuentes de agua, caminan rodeando el complejo, utilizando un doble de tiempo, y con la desventaja de transitar por una carretera sin pastizales y con el peligro de que sus animales sean atropellados.
	Contexto N° 2. El cercado del complejo propició que los suelos dentro se recuperaran y produzcan pasto apto y abundante para la alimentación del ganado, por lo que su uso resulta atractivo pese al cercado. Por ello, el proyecto se enfrenta a continuos daños en el cerco ocasionados por los comuneros, quienes en afán de proporcionar pasto al ganado cortan el alambrado. Esta acción destruye infraestructura del Estado; aumenta las tareas y costos no previstos de reparación; y perjudica a Qhapaq Ñan, ya que se debe destinar recurso humano para la vigilancia constante del perímetro y se dejan de realizar otras labores de campo.
	Contexto N°3. Los comuneros violan a propósito el cercado del complejo arqueológico para dejar entrar al ganado ovino, vacuno y porcino; ocasionan daños al interior como por ejemplo el desacomodo del circuito de visitantes; y el ingreso de animales perjudica la experiencia del visitante y genera una imagen de descuido del proyecto sobre el sitio.

Situación 4. Uso de suelos del área intangible	Contexto N° 1. La presencia de Aguamiro en la zona se remonta siglos atrás, y sus terrenos son particulares porque incluyen un espacio intangible, no modificable y protegido bajo ley. Estos fueron utilizados libremente y según las necesidades de los comuneros; pero posterior a la declaratoria de intangibilidad, la libertad de uso de los suelos quedó restringida a lo permitido por la Ley de Patrimonio N°28 296. Actualmente, la mayoría de comuneros asentados sobre el área intangible no poseen información sobre los usos correctos, por lo que cometen faltas y se les debe llamar la atención para revertirlas. Esta situación causa malestar entre los comuneros ya que se ven perjudicados, pues han invertido sus pocos recursos económicos y humanos en la ejecución de estas actividades.
	Contexto N° 2. Al reconocerse la titularidad de Aguamiro sobre sus terrenos en 1998, quedaron excluidas 600 hectáreas que pertenecían a la zona arqueológica. Pero, aunque se haya respetado la intangibilidad del sitio durante la adjudicación, muchas de las familias de las bases de Shique y Huánuco Pampa continuaron viviendo sobre el territorio, pues se respetó la antigüedad de su ocupación. Esta situación se volvió a repetir en el 2011, cuando se añadieron 200 hectáreas a la extensión de la zona arqueológica; y finalmente, en 2016 cuando se anexaron poco más de 10 hectáreas. Esta situación de continua modificación provoca que los comuneros desconozcan los límites y que algunos ignoren que viven sobre terreno intangible.
CONTEXTO SITUACIONAL DE LOS RIESGOS NO INMEDIATOS	
Situación 1. Deficiencia de acciones comunicativas	Contexto N° 1. Al llegar el proyecto a la zona, transmitió los objetivos sin advertir que los comuneros y comuneras podían generarse falsas expectativas en torno a ello. El problema de las expectativas surge cuando estas son mucho mayores a lo organizacionalmente alcanzable. Y es que, al momento de la intervención del proyecto, se plantearon muchas ideas positivas, que a la larga no pudieron ser ejecutadas, creando así una diferencia abismal entre lo realmente alcanzado y lo esperado.
	Contexto N°2. El proyecto no transmite los avances de investigación, conservación y sociocultural a la comunidad, lo que genera una percepción de inoperancia del proyecto.
	Contexto N°3. Todas las situaciones de riesgo de conflicto inmediatas tienen deficiencias en el aspecto comunicativo, pues el proyecto no estableció mensajes adecuados para el público receptor.
Situación 2. El problema de imagen	Todas las situaciones de riesgo de conflicto impactan negativamente sobre la imagen que la comunidad tiene sobre el proyecto.
	Situación Consecuencias Percepciones Contratación de personal No es justa, favoritista Negativa a los proyectos de inversión Evita el desarrollo de los más pobres Cercado del complejo arqueológico No se entienden las necesidades de Aguamiro Usos del área intangible Los comuneros pierden recursos porque no se les explica Comunicación externa No tienen qué comunicar porque no hacen nada

Anexo 4. Riesgos mediatos e inmediatos del Proyecto Integral Huánuco Pampa. Elaboración propia. Fuente: documentación interna del Proyecto Integral Huánuco Pampa y entrevistas con el director del proyecto.

Apéndice: informe de desempeño profesional

i) Presentación

Bachiller en Comunicación por la Universidad de Piura con una fuerte inclinación hacia el trabajo social voluntario. Mis proyecciones profesionales se enfocan al campo de la comunicación corporativa y a la comunicación social orientada al desarrollo.

Me considero un profesional capaz de diseñar estrategias de comunicación efectivas, con conocimientos sólidos en el campo y en proceso de complementarlos con habilidades de diseño gráfico y fotografía. Por otro lado, tengo aptitudes para el liderazgo, analítica, proactiva, creativa, con ganas de aprender, con capacidad de rápida adaptación, y disposición para el trabajo de campo, en equipo y bajo presión.

ii) Desarrollo Profesional

Durante mi desarrollo profesional he podido acercarme al ámbito de la comunicación corporativa, el diseño gráfico, el marketing digital, los proyectos culturales y de ayuda social, y a las relaciones comunitarias. Por otro lado, he tenido la oportunidad de apoyar como voluntario cultural en “Alma Tallán” del programa Defensores del Patrimonio Cultural del Ministerio de Cultura y como *Community Manager* de la Casa Museo Grau de Piura.

Universidad de Piura

Gracias al programa de apoyo estudiantil realicé labores dentro del área de Dirección de Comunicación, donde asistí en la revisión periódica de notas de prensa, actualización de bases de datos, comunicación con proveedores, y coordinación de eventos: ceremonia de bachilleres, titulados y apertura de año académico. Las labores desempeñadas me sirvieron para desarrollar aptitudes analíticas, de resolución de problemas, de liderazgo y de toma de decisiones.

Praxia E.I.R.L.

Aquí realicé prácticas pre profesionales. Apoyé en la ejecución de eventos corporativos, diseño de planes de marketing, estrategias de publicidad, imagen corporativa y comunicación interna para proyectos emprendidos por diversas empresas locales. En Praxia obtuve conocimientos que me han servido de base para los trabajos posteriores. Asimismo, fue donde descubrí mis aptitudes para el diseño gráfico, las cuáles me han abierto posibilidades laborales y me hacen un profesional capaz de materializar las ideas creativas

Banco de Crédito del Perú

Durante mi paso por la organización desempeñé funciones de atención al cliente y marketing directo con los usuarios a través del puesto de Promotor de Servicios en el área comercial.

Aprendí la importancia del buen trato interpersonal con el cliente, estrategias de venta aplicadas al campo de productos financieros, a trabajar bajo presión y a cumplir con las metas establecidas. Asimismo, pude vivir el flujo de comunicación interna y aprender cómo los colaboradores comprometidos son los mejores embajadores; mientras que, los trabajadores que no comparte la identidad pueden ser perjudiciales para la imagen de la organización. Además, experimenté a lo que se enfrenta un colaborador cuando forma parte del canal de comunicación externa, en donde su papel es de cara al cliente, para fidelizarlo y hacer que se sienta en confianza con la empresa.

El trabajo en contacto con el público me ha permitido potenciar mis capacidades de escucha activa, tolerancia y perseverancia. Además, he podido consolidar otras actitudes como el espíritu de colaboración y trabajo en equipo. Lo aprendido me ha convertido en un profesional más completo y capaz de plantear estrategias más reales adaptadas a lo que puede pensar o sentir un colaborador dentro de una gran empresa.

Unesco Perú – Oficina Piura

Tuve la oportunidad de realizar una pasantía profesional en la oficina de Unesco establecida en Piura. Allí apoyé en la planeación y logística del proyecto “Arte que nos fortalece”, coordinado por la Máster Diana Aguirre. Desarrollé funciones como asistente de comunicación: redacción de notas de prensa e informes de avance y diseño gráfico. Asimismo, me encargué de la logística de las capacitaciones y talleres en las zonas del proyecto; comunicación y coordinación con las autoridades, líderes locales, socios estratégicos, proveedores y comunidad; responsable del seguimiento, registro y reportes de gastos; y la supervisión y seguimiento, de inicio a fin, de la ejecución de talleres con docentes y niños.

Asistir a la coordinación me permitió poner a prueba los conocimientos adquiridos, medir mi capacidad, demostrar mi potencial y fortalecer mis aptitudes de liderazgo. Considero que mi aporte más valioso al proyecto fue otorgarle una imagen con la que todos se identifiquen, pues me encargue del diseño del logotipo, selección de los colores acorde a la temática y del diseño de los brochures y materiales visuales para su comunicación interna y externa.

Linkeados S.A.C – Agencia de marketing digital estratégico

Aquí realicé prácticas profesionales. Desarrollé el papel de Ejecutivo de Ventas y *Community Manager* en la sede Piura de la agencia. Me encargué del manejo de las cuentas de redes sociales y creación de las piezas gráficas para los clientes. Asimismo, como ejecutivo de ventas, cumplí la función de brindar información, concertar reuniones y concretizar ventas con clientes que requieran servicios de marketing digital.

Pertenecer a una agencia de marketing digital fue una experiencia enriquecedora, pues hasta la fecha no había tenido otras experiencias en el campo. Lo aprendido me llevó a reafirmar conocimientos, renovar algunos otros, y sobre todo sumarme a las nuevas tendencias en comunicación.

Proyecto Integral Huánuco Pampa del Qhapaq Ñan–Sede Nacional

Actualmente desempeño el cargo de asistente del Componente Sociocultural, el cual se encarga de acercar la cultura y sensibilizar a la población de la comunidad Aguamiro, del distrito y la provincia, en torno al Qhapaq Ñan y el patrimonio arqueológico.

Mi labor se orienta a apoyar al adecuado funcionamiento del componente y del cumplimiento de las metas establecidas. A nivel general, mi labor es organizar, planificar y coordinar reuniones con autoridades, instituciones y actores locales del entorno del proyecto: visitas guiadas dentro del sitio arqueológico Huánuco Pampa; animación de talleres socioculturales; talleres educativos a todos los sectores de la población; y actividades de sensibilización entorno al patrimonio.

También planifico eventos de envergadura regional y local como el Encuentro de la Cultura Autóctona; elaboro notas de prensa, informes de las actividades del componente, monitoreos de visitantes. Adicionalmente me encargo del registro fotográfico; del diseño de material gráfico de corte educativo y de difusión de la zona arqueológica; y de plantear propuestas para el fortalecimiento de capacidades de la población infantil, joven y adulta de la zona de influencia.

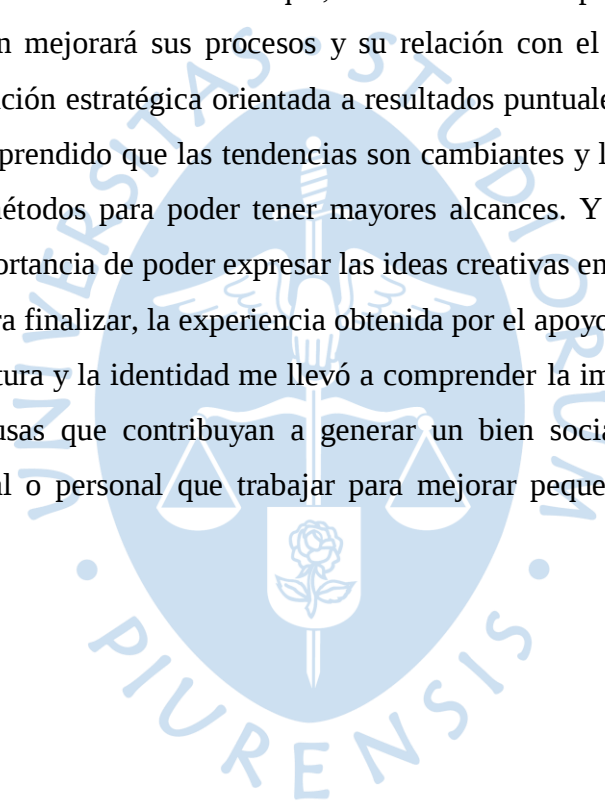
iii) Reflexiones Finales

A través de la experiencia he podido determinar que mi principal afinidad es con la comunicación enfocada al desarrollo. Considero que es muy importante que, desde el trabajo diario, un profesional aplique los conocimientos adquiridos para tratar de generar un cambio positivo en la sociedad.

Todos los trabajos ofrecen un aprendizaje acumulativo: incrementa conocimientos, potencia las propias capacidades y habilidades, genera nuevas aptitudes y te hace descubrir habilidades ocultas. En mi experiencia, he podido descubrir y fortalecer habilidades blandas, entre ellas mi capacidad de liderazgo; he incrementado mi confianza al momento de proponer estrategias y soluciones; he cimentado mis conocimientos teóricos y los potencio con los obtenidos en la experiencia. Me considero un profesional con conocimientos sólidos, en proceso de seguir aprendiendo.

Todos los conocimientos adquiridos ayudan a formarte profesionalmente. De la comunicación corporativa he aprendido la importancia de la comunicación interna y externa. Es así que tengo plena confianza en afirmar que, con comunicación planeada estratégicamente, cualquier organización mejorará sus procesos y su relación con el entorno. Del trabajo en proyectos, la planificación estratégica orientada a resultados puntuales. De mi experiencia en el mundo digital, he aprendido que las tendencias son cambiantes y las organizaciones deben adaptarse a nuevos métodos para poder tener mayores alcances. Y de mi conocimiento en diseño gráfico, la importancia de poder expresar las ideas creativas en soportes físicos.

Por otro lado, y para finalizar, la experiencia obtenida por el apoyo voluntario en proyectos que promueven la cultura y la identidad me llevó a comprender la importancia de aplicar mis conocimientos en causas que contribuyan a generar un bien social. Pues, no hay mayor retribución profesional o personal que trabajar para mejorar pequeños aspectos de nuestra sociedad.



iv) Certificación



PERÚ

Ministerio de Cultura

Secretaría General

Oficina General
de Administración*"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"***CONSTANCIA DE PRESTACIÓN N°020-2020**

Por la presente dejamos constancia que MIRTHA MARÍA JUÁREZ VEGA, identificada con D.N.I N°72563901 prestó servicios durante el ejercicio presupuestal (2018,2019) conforme al siguiente detalle:

Orden de Servicio N°	Fecha	Objeto	Plazo de Ejecución	Monto de la Orden S/	Monto Pagado S/	Penalidad
01627-2018-S	09.04.2018	Servicio de asistencia para talleres de animación sociocultural del Proyecto Integral Qhapaq Ñan.	11.04.2018 al 27.06.2018	10,500.00	10,500.00	No incurrió en penalidades
02957-2018-S	03.07.2018	Servicio de asistencia para los talleres socioculturales realizados dentro del Proyecto Integral Huánuco Pampa.	06.07.2018 al 29.11.2018	21,000.00	21,000.00	No incurrió en penalidades
00906-2019-S	15.03.2019	Servicio de asistencia en actividades socioculturales del Proyecto Integral Huánuco Pampa.	16.03.2019 al 09.08.2019	17,500.00	17,500.00	No incurrió en penalidades
03221-2019-S	28.08.2019	Servicio de asistencia en las actividades socioculturales del Proyecto Integral Huánuco Pampa.	03.09.2019 al 10.12.2019	16,000.00	16,000.00	No incurrió en penalidades



Se expide la presente constancia, a solicitud de la parte interesada.

San Borja, 07 de enero de 2020

Ministerio de Cultura
Oficina de Abastecimiento

.....
Amalia Estela Sánchez Alva
Directora



CERTIFICADO DE PRÁCTICAS PROFESIONALES

Barranco, 8 de Agosto del 2017

De nuestra consideración:

Por la presente tenemos el agrado de manifestarles que el Srta. MIRTHA MARÍA JUÁREZ VEGA con DNI N° 72563901, Bachiller en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Piura ha laborado en nuestra empresa LINKEADOS S.A.C. RUC: 20600196996 desde enero del 2017 hasta agosto del 2017 en el puesto de Ejecutiva de ventas y Community Manager de la Sucursal sede en la ciudad de Piura.

Durante su permanencia en nuestra empresa, la señorita Mirtha María Juárez Vega ha demostrado capacidad, puntualidad, responsabilidad y colaboración en el desempeño de sus funciones.

Se expide el presente certificado a solicitud de la interesada para los fines que estime conveniente.

Atentamente,



Alberto Moreno Esteban
Director Gerente
Linkea2
Agencia de Marketing Digital & Social Media



Scanned with
CamScanner

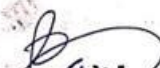
Av. República de Panamá 3420 Of. 301 Torre Barlovento, San Isidro.
Jr. Huancavelica 417. 4to piso, Piura, Piura.
671-2486 / 9962-22220 / 9572-93657 / 073-632443
informes@linkea2.pe / ventas@linkea2.pe / piura@linkea2.pe



Certificado de Trabajo

Certificamos que la señora(ita) **Mirtha Maria Juarez Vega** ha formado parte de nuestro personal desde 16 de marzo de 2015 hasta el 31 de agosto de 2015, siendo su último puesto PROMOTOR DE SERVICIO J REDUCIDA PROV**.

La señora(ita) Juarez Vega, durante 00 año(s), 5 mes(es) y 15 día(s) de permanencia en nuestra Institución, desempeñó las labores encomendadas, demostrando responsabilidad, honestidad, espíritu de colaboración y eficiencia.


Elena Barrioja A.
Supervisor de Procesos Operativos
DNI 44424376 / MAT 121490
División Comercial


Erick Lazo C.
Gerente de Oficina
DNI 01119054 / MAT 219352
Gerencia de División Comercial

Banco de Crédito BCP
División de Gestión y Desarrollo Humano

La Molina, 31 de agosto de 2015
Mat. 548719



Scanned with
CamScanner

SUPP180 - 1000297 (A4 100x1) 08-2002 CamScanner