

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



**Estrategias de Relacionamiento Comunitario
Urbano**

**Memoria para optar el Título de Licenciada en Comunicación para
el Desarrollo que presenta la Bachiller:**

GRACIELA MARÍA GALLEGOS TORRES

NOMBRE DE LA ASESORA: SANDRA CARRILLO HOYOS

Lima, Agosto 2015

Memoria profesional

Estrategias de Relacionamento Comunitario Urbano

Contenido

Introducción.....	i
1. Planteamiento	1
1.1. Presentación y delimitación del tema	1
1.2. Relevancia.....	2
2. Marco teórico.....	3
2.1. Contexto: relaciones comunitarias urbanas en proyectos constructivos para la instalación de servicios públicos	3
2.2. Gestión/ manejo de la reputación organizacional	15
2.3. Rol de la comunicación estratégica.....	17
2.4. Recursos Comunicacionales	19
3. Metodología.....	21
3.1. Tipo y Método de investigación	21
3.2. Objetivos de la investigación.....	21
4. Contextualización de la Experiencia	24
4.1. Datos de la organización en la que se realizó la experiencia laboral	25
4.2. Actividades desarrolladas como Analista de Relaciones Comunitarias	28
4.3. Logros Personales.....	29
5. Problemática	31
5.1. Estrategias de relacionamiento comunitario del plan de comunicación a grupos de interés aplicado para la prevención de conflictos	31
5.2. Principales dificultades en el proceso de construcción del sistema de distribución de gas natural.....	45
5.3. Estrategias aplicadas para el manejo de situaciones de conflictos	50
5.4. Implementación de Programas sociales.....	53
5.4. Sensibilización interna.....	55
6. Conclusiones.....	58
7. Recomendaciones	61
8. Bibliografía.....	65
ANEXOS	69

Memoria Profesional

Estrategias de Relacionamento Comunitario Urbano

Introducción

Dentro de la Comunicación Social, elegí estudiar Comunicación para el Desarrollo en la Universidad Católica del Perú, porque encontré que esta especialidad busca favorecer los procesos de participación para la mejora de la calidad de vida de las personas. Es importante para los comunicadores ser conscientes de éste poder de la comunicación y la influencia de las herramientas que utiliza para acercarse a los otros, y asumir un compromiso con la sociedad. La especialidad también promueve la mejora de los procesos de comunicación basándose en el análisis, diseño, gestión e implementación de estrategias así como de proyectos sociales.

Desde mi época de estudiante universitaria he tenido una alta sensibilidad por el trabajo social, y en mi vida profesional he desarrollado experiencia en elaboración de diagnósticos de entornos sociales así como en diseño y gestión de estrategias para el relacionamiento con grupos de interés y ejecución de proyectos sociales. Adicionalmente he aprendido a gestionar el diálogo entre diferentes grupos de interés como empresas y comunidades. También he desarrollado habilidades para la atención a situaciones de crisis y manejo de conflictos en el campo de las relaciones comunitarias y la responsabilidad social.

Decidí complementar mi experiencia profesional estudiando el Máster en Políticas Sociales y Mediación Comunitaria de la Universidad Autónoma de Barcelona. En este programa, a través de una combinación teórico-práctica, realicé una aproximación participativa a la realidad del territorio para analizar diferentes situaciones y problemas de la sociedad. En el desarrollo del máster también pude profundizar temas de identificación y análisis de conflicto, relaciones sociales y el paradigma de la mediación comunitaria. Todos los casos estudiados correspondieron a experiencias en zonas urbanas de diversas ciudades de la Comunidad Autónoma de Cataluña, lo cual enriqueció mis conocimientos en esta especialidad.

Debido al aprendizaje que he tenido en los años universitarios de pre y post grado, sumados a mi experiencia laboral, considero que la modalidad de Memoria de Experiencia Profesional para la postulación a la Licenciatura en Comunicaciones, me permite compartir y difundir mi experiencia en el ámbito de las relaciones comunitarias urbanas, que es muy innovador en Lima. Es importante señalar que en el Perú generalmente los estudios en temas sociales se centran en las zonas rurales y no existen muchos aportes académicos de análisis sobre casos de relacionamiento comunitario y mediación en las áreas urbanas, como es el caso del presente trabajo.



1. Planteamiento

En la actualidad existe un crecimiento acelerado de las ciudades lo que genera una necesidad de expansión de servicios y actividades empresariales para cubrir necesidades de las crecientes poblaciones y comunidades. Sin embargo es inevitable que existan opiniones diversas sobre lo que se debe hacer en el territorio ya que existen muchos intereses que pueden ser opuestos. Por esto, cuando el Estado, Instituciones o empresas privadas van a ejecutar proyectos de impacto público pueden encontrarse con el reto de tener que generar estrategias de comunicación y relacionamiento con las poblaciones en el área de influencia de sus intervenciones, con el fin de promover una convivencia armoniosa y prevenir conflictos sociales. Es en este contexto que surge la especialidad de relaciones comunitarias urbanas.

1.1. Presentación y delimitación del tema

Debido al contexto social limeño, cada vez más empresas han visto conveniente contar con un equipo de relaciones comunitarias y/o responsabilidad social encargado de generar un clima de confianza entre las comunidades de las áreas de influencia de sus proyectos, para así brindar una adecuada y oportuna comunicación a los vecinos para prevenir situaciones sociales conflictivas. Si bien en las ciudades el tema del relacionamiento comunitario urbano y/o vecinal no es aún muy difundido, este tiene una gran importancia por lo que existe un gran potencial en el campo laboral para los comunicadores y otros especialistas sociales.

La comunicación entre una empresa y sus *stakeholders*¹ es un proceso complejo pero necesario, sobre todo cuando el ingreso de la empresa involucra un cambio en la dinámica social del entorno, como el que ocurre con el desarrollo de una obra civil de gran envergadura. En estos casos, la comunicación es esencial para forjar el inicio de una

¹ 2009: IESE Business School. *Stakeholder* es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa». Estos grupos o individuos son los públicos interesados o el entorno interesado ("*stakeholders*"), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios.

En este documento se utilizará el término grupos de interés para hacer la referencia a los *stakeholders*.

relación positiva que pueda prevalecer a largo plazo en beneficio de los diversos grupos de interés. Las estrategias de relacionamiento comunitario tienen como fin crear y sostener relaciones positivas durante las diferentes etapas de los proyectos² entre las partes.

En esta Memoria de Experiencia Profesional se describe la utilidad y efectividad de las estrategias de comunicación y relacionamiento comunitario para la gestión de riesgos sociales tomando como caso de estudio a Cálidda, empresa responsable de la masificación del sistema de gas natural en la ciudad de Lima y la Provincia Constitucional del Callao. En el documento se analiza también la efectividad de los recursos comunicacionales utilizados como parte de estrategias específicas, debido a que estos influyen y aportan en las percepciones de los grupos de interés para la generación de una reputación positiva o negativa de la empresa.

1.2. Relevancia

La temática de las relaciones comunitarias es de interés para los estudios de comunicación social en la medida que es una especialidad que busca lograr una mejor convivencia entre diversos grupos de actores entendiendo contextos y dinámicas sociales diferentes. De la misma manera los especialistas en relacionamiento comunitario trabajan en conocer a las personas identificando ideas, percepciones, necesidades y expectativas, lo que permite que las estrategias de comunicación y relacionamiento que desarrollen e implementen sean las más adecuadas a las realidades diversas.

En el Perú, los estudios de relaciones comunitarias se centran mayormente en temas rurales, existen pocos acercamientos académicos a los trabajos de este tipo en zonas urbanas. En ese sentido, la relevancia de esta Memoria de Experiencia Profesional es exponer mi experiencia de trabajo desde una empresa que ejecuta proyectos constructivos en zonas urbanas y aplica estrategias de comunicación con el fin de generar y mantener relaciones positivas con sus grupos de interés para prevenir conflictos sociales y gestionarlos de ser necesario.

² En este caso específico se analizarán las estrategias de relacionamiento comunitario en el marco de proyectos constructivos por lo que las etapas de los proyectos a las que se hace referencia son: diseño, construcción, implementación y funcionamiento.

2. Marco teórico

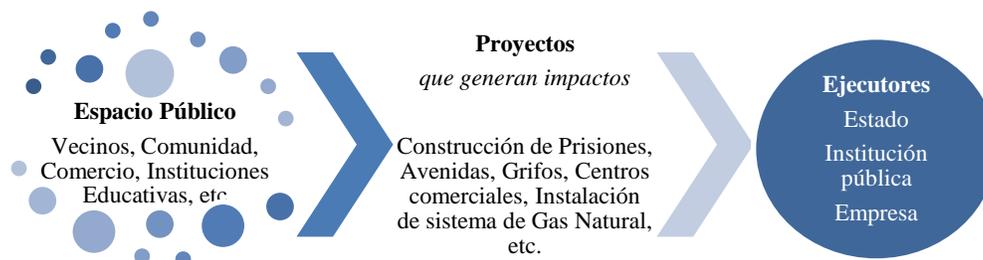
En esta sección se presentan definiciones generales que permitan un mejor entendimiento del análisis de la problemática desarrollada en el presente documento. En primer lugar se desarrolla el contexto y conceptos de las relaciones comunitarias, especificando grupos de interés identificados en las comunidades urbanas desde mi experiencia en el caso a desarrollar. Además se describen diversas posiciones de reacción que los grupos de interés adoptan frente a los proyectos constructivos y típicas situaciones de conflicto y actividades de mediación social.

Seguidamente se introduce el concepto de reputación empresarial, tema relevante para evaluar cómo la gestión social bien manejada puede influir de manera positiva en imagen de la empresa hacia la comunidad y demás grupos de interés. Para un buen manejo de la reputación es importante también conocer más sobre cómo son y cómo deberíamos aproximarnos a los grupos de interés en sus propios contextos, por ello se desarrolla la aproximación de los llamados *insights*, concepto recogido del campo de la publicidad que se adapta al campo social ya que permite mirar dentro del otro para entender sus razones de toma de decisiones y acción. Por último se describe el rol de la comunicación estratégica y la importancia de la elección de los recursos comunicacionales adecuados y su aplicación como parte de las estrategias de comunicación y relacionamiento comunitario.

2.1. Contexto: relaciones comunitarias urbanas en proyectos constructivos para la instalación de servicios públicos

En el contexto urbano, se debe tener en consideración que en el espacio público muchas veces se encuentra intervenido por el desarrollo de diferentes tipos de proyectos que, a pesar de ser necesarios para la comunidad, durante su construcción generan impactos que pueden molestar más a ciertos actores de la sociedad y al generarse conflictos los aspectos positivos del proyecto pueden verse minimizados. Algunos ejemplos de actores y proyectos donde existen posibilidades se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico 2.1. Proyectos que pueden generar impactos sociales



Fuente: Elaboración propia

Toda comunidad reconoce la necesidad de construir nuevas instalaciones en una ciudad (autopistas, grifos, centros comerciales, etc.), sin embargo el problema ocurre cuando la instalación va a ser construida próxima a sus propias viviendas. Un proyecto nuevo puede ser percibido como negativo o peligroso por todo lo que implica o lo que se desconoce del mismo, por ello una acción natural es la oposición y/o los intentos de paralización de proyectos. Por ello es importante y conveniente que los ejecutores del proyecto tengan conocimientos previos sobre la población que habita en las zonas de intervención y así poder preparar la información en temas relevantes y diseñar una estrategia de comunicación que se adecue a la realidad y necesidades locales.

En este contexto, se puede definir la aparición de la especialidad relaciones comunitarias urbanas como: “aquella que permite generar relaciones positivas y sostenibles entre las empresas que ejecutan proyectos constructivos en espacios urbanos, y los vecinos pertenecientes a sus áreas de influencia. [...] (un objetivo) es lograr que el proyecto, pero sobre todo la empresa, ingrese y permanezca en la zona como un vecino responsable” (Mejía 2013:70). En relación a esto, el equipo de relaciones comunitarias dentro de una empresa debe ser el encargado de generar un clima de confianza entre los grupos de interés ubicados en las áreas de influencia de los proyectos. Es importante trabajar en brindar la adecuada y oportuna comunicación a los grupos del entorno para así lograr crear una relación positiva y dinámica de confianza que ayude también a identificar a tiempo posibles conflictos sociales.

Para toda empresa proporcionar información relevante para la comunidad en la que desarrollará sus actividades tiene muchas ventajas, por ejemplo ser considerado un buen vecino, lo que ayuda a diferenciar una empresa de las demás, realzando su actitud abierta, transparente e innovadora hacia el negocio. Existen muchas maneras de hablar con la gente del compromiso de la empresa en favor del espíritu empresarial responsable. Sin embargo, independientemente de los recursos de los que disponga para los esfuerzos de comunicación, éstos sólo tendrán éxito si envía el mensaje adecuado a las personas adecuadas por ello es muy importante la primera etapa de identificación de actores clave (Comisión Europea 2013: 13).

Otro de los objetivos del relacionamiento comunitario urbano es que:

Promueve el diseño de un mapa de impacto vecinal urbano mediante el cual se identifican a los líderes de opinión de la zona de influencia de un proyecto urbano a fin de recoger sus expectativas y temores sobre la empresa, sea ésta mayormente una industria, un retail o una construcción empresarial. Este tipo de estudio es un insumo fundamental para el trabajo de relacionamiento vecinal durante la construcción pero también en la fase operativa del proyecto; esto es, identifica posibles escenarios de contacto vecinal tanto antes y durante la ejecución de la obra.

Por lo indicado puede decirse que la comunicación vecinal, a diferencia de las relaciones comunitarias del ámbito rural, prioriza su accionar dentro de la ciudad mediante el diseño y formulación de protocolos de comunicación entre empresas y vecinos, entrenando a los trabajadores y alineándolos en la forma de proceder para tomar contacto con los vecinos (Mejía 2013:70-71).

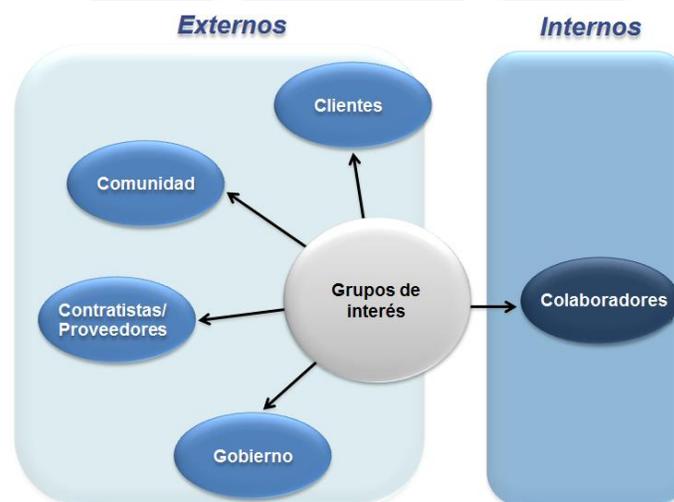
En toda estructura urbana se encuentran diferentes actores sociales, tanto personas individuales como agrupaciones y organizaciones que pueden tener distintos intereses y posiciones sobre los espacios públicos y lo que se desarrollará en el entorno del ambiente en el que viven, trabajan o circulan. Justamente una de las labores previa al inicio de los proyectos del equipo de relaciones comunitarias debe ser la identificación tanto de las principales dinámicas de la localidad como de los líderes, autoridades y organizaciones. Lograr una correcta identificación del contexto social a través de un mapeo o informe social es muy positivo ya que con este tipo de información de primera se facilita la definición y orientación de las estrategias de comunicación y relacionamiento con los grupos de interés que se encontrará en las comunidades urbanas.

Al contar con información macro social y determinar dinámicas sociales, como usos de los espacios públicos, costumbres de los vecinos de la zona, uso de medios locales y masivos así como temas relevantes para las comunidades, servirá en el acercamiento y aproximación al momento de la sensibilización sobre el proyecto.

Es importante consolidar un mapa de los actores sociales y políticos de las zonas de intervención, identificando todo lo mencionado para también lograr conocer expectativas, demandas e intereses ya que esto permitirá prevenir y reconocer aquellos potenciales conflictos que podrían dificultar el avance del proyecto. Esta identificación permitirá planificar qué acciones debería tomar la empresa para lograr una convivencia armoniosa con las poblaciones durante la etapa de ejecución del proyecto y a futuro.

En el siguiente cuadro se definen los siguientes grupos de interés con los que se ha trabajado desde el puesto de Analista de Relaciones Comunitarias de Cálidda en diversas comunidades de Lima y Callao. Si bien este cuadro está desarrollado con información específica, muestra de manera muy general los grupos de interés que por lo general toda empresa que busque iniciar actividades en las zonas mencionadas identificará.

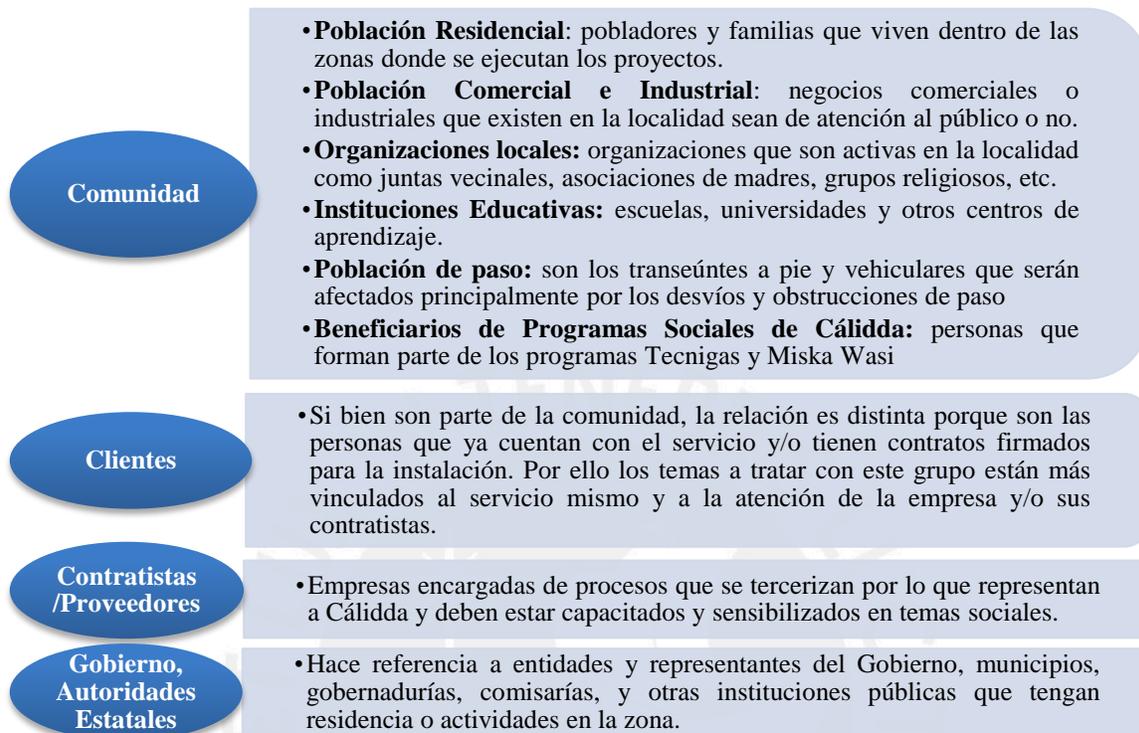
Gráfico 2.2. Grupos de Interés con los que se ha trabajado como Analista de Relaciones Comunitarias de Cálidda



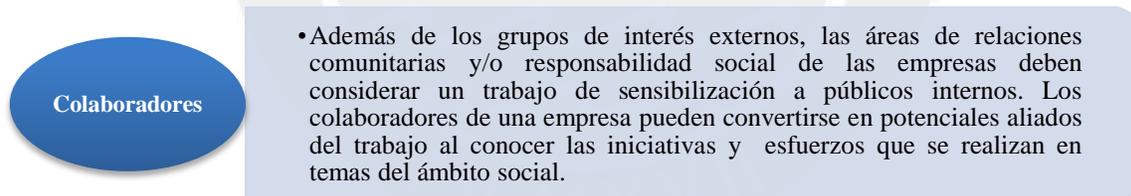
Fuente: Elaboración propia

A continuación se define brevemente cada grupo de interés mencionado:

Grupos de interés externos:



Grupos de interés Internos:



En la Guía para una comunicación eficaz de la Comisión Europea se plasma que “si su personal comprueba que la empresa defiende una actitud empresarial responsable, podrían aportar valiosas sugerencias; se sentirán mejor con el lugar donde trabajan, y, como embajadores naturales de la empresa, transmitirán esa información a los demás” (Comisión Europea 2013:10). El resultado de trabajar en la fidelización de los públicos internos genera un impacto muy positivo. Al conocer los esfuerzos en iniciativas de relacionamiento con la comunidad y programas sociales implementados, los colaboradores se identifican como parte de una empresa interesada en su entorno y socialmente responsable, lo que también apoya a que los colaboradores se sientan más motivados en el trabajo.

Esta afirmación se complementa con la siguiente información:

Es muy importante mantener informada e implicada a la plantilla de todos los esfuerzos que se realicen en pos de un espíritu empresarial responsable. Comunicarse con los empleados e implicarlos es fundamental en la cimentación del éxito de una empresa. Si proporciona información apropiada y pertinente a su personal sobre el espíritu empresarial responsable, conseguirá mantenerlos vinculados, hacerles conocer las actividades de la empresa, sentirse parte del equipo, motivarlos para rendir y reforzar su confianza. En concreto, cuando los empleados entienden lo que ocurre en la empresa, es muy probable que:

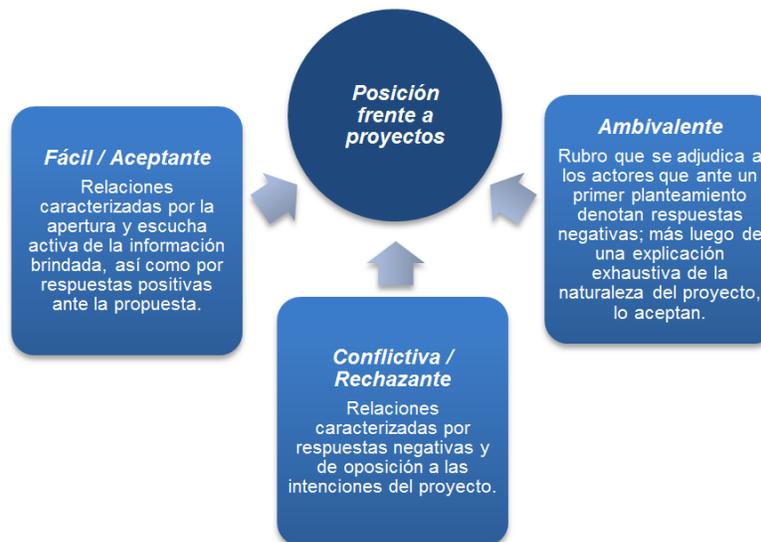
- Los trabajadores tengan un mejor estado de ánimo
- Se intensifique el sentimiento de orgullo con respecto a la empresa
- La contratación de personal con talento resulte más fácil
- Aumente la lealtad de los empleados
- Mejoren el compromiso y la productividad
- Mejore la eficiencia
- Haya más cooperación (Comisión Europea 2013: 10).

En la sociedad actual, existe una competencia en la ocupación del territorio entre los diversos usos, y (...) los ciudadanos (...) también tienen sus propias opiniones sobre lo que es adecuado o no para el conjunto de la sociedad, en cada caso, generando las complejidades correspondientes. En la mayoría de contextos, los grupos sociales intentan hacer prevalecer sus intereses sobre los usos del territorio y espacio en el que viven³. Por ello, es importante reconocer que a pesar del intento de agrupación de grupos de interés que existen no se puede generalizar una postura frente a proyectos externos por cada uno de ellos. Las posturas dependen mucho de las circunstancias y contexto local en el momento de la ejecución de los proyectos.

De esta manera, el Instituto SASE ha realizado un estudio de tipificación y caracterización de los grupos de actores con los que opera Cálidda y a podido identificar tres posibles posturas de los grupos o personas independientes frente a los proyectos que se ejecutan: fácil/aceptante, conflictiva/rechazante y ambivalente. En el siguiente gráfico se explica la definición de cada una de estas posiciones frente a proyectos.

³ Nel·Lo 2007: Aquí, No! La conflictividad territorial de base local.

Gráfico 2.3. Posición de grupos de interés en zonas urbanas frente a proyectos



Fuente: Estudio de tipificación y caracterización de los grupos de actores con los que opera Cálidda⁴

Elaboración propia

Conocer las posiciones de los grupos frente a los proyectos es útil debido a que permite desarrollar estrategias de comunicación y relacionamiento adecuadas, sin embargo se debe tener en cuenta que estas posiciones, como los actores, pueden variar en el tiempo debido a los contextos o situaciones, por lo que es muy importante el acompañamiento permanente de los equipos de relaciones comunitarias para tomar atención sobre este punto en campo. Como podemos revisar en el gráfico anterior, las posiciones expuestas pueden encontrarse en diferentes tipos de proyectos en zonas urbanas ya que por lo general existen actores que aceptan los trabajos al recibir una adecuada comunicación, actores que tienen que realizar un análisis más profundo y tener más conocimiento del proyecto pero también hay actores que se oponen y se cierran a la escucha activa y cualquier tipo de diálogo.

Un tema adicional importante de mencionar es el de las expectativas que pueden surgir en los actores o grupos de interés cercanos a proyectos de gran magnitud en las zonas urbanas, sobre todo quienes tienen posturas conflictivo/rechazantes hacia el desarrollo de proyectos en la zona. En las áreas urbanas también existen personas que demuestran interés en recibir beneficios porque indican sentir que las operaciones del proyecto afectan o alteran su modo

⁴ Silva 2012

de vida por el proceso constructivo generando inconvenientes y molestias, tales como el ruido, polvo, circulación de personas desconocidas en la zona, tráfico adicional, etc. Los diferentes grupos dentro de una comunidad tienen intereses particulares y a veces esperan que la empresa cumpla con los vacíos que deja el Estado y realice obras, instale servicios, cumpla con dar mantenimiento en los espacios públicos, entre otros.

Si bien toda comunidad reconoce la necesidad de construir nuevas instalaciones en una ciudad (autopistas, gasolineras, centros comerciales, etc.), los problemas ocurren cuando la instalación va a ser construida próxima a sus propias viviendas. Un proyecto nuevo puede ser percibido como peligroso por todo lo que implica o lo que se desconoce del mismo, por ello una acción natural es la oposición y/o los intentos de paralización de proyectos. Nuevamente se resalta la importancia de que los ejecutores del proyecto puedan tener conocimientos previos sobre la población, como sus intereses, sus temores, etc. Para poder preparar la información en temas relevantes y diseñar la estrategia de comunicación más adecuada a la realidad.

En particular existe un grupo de actores dentro de la posición conflictivos/rechazantes, que son más cerrados en cuanto a su oposición a ciertas intervenciones en el espacio público, este grupo puede ser definido como NIMBY *not in my back yard* (que significa por sus siglas en inglés: no en mi patio trasero). “El principal problema para el manejo de la interacción con los NIMBY es que dicen: “aquí no, pero sin plantear alternativas” (Nel·Lo 2007), estas personas sienten que reciben todos los riesgos e inconvenientes de los proyectos sin necesariamente percibir beneficios directos. Según Oriol Nel.lo⁵, los movimientos NIMBY “tienen escasa consideración por las implicancias generales que su acción local comporta, reaccionan de manera negativa ante la radicación en el territorio que consideran propio de equipamientos, infraestructuras o servicios vistos como incómodos, desagradables o peligrosos” (Nel·Lo 2007). Este grupo no se opone a los proyectos de desarrollo solo que no quiere que estos se ejecuten en zonas aledañas a lo que ellos mismos definen como su territorio.

⁵ Nel.lo 2007: Aquí, No! La conflictividad territorial de base local.

Para ejemplificar las situaciones de oposición a proyectos necesarios en zonas urbanas pero rechazados por las comunidades se presenta el caso del proyecto de ampliación de la red principal de Cálidda donde hubieron grupos de vecinos con posiciones totalmente rechazantes al proyecto, que a pesar de querer contar con el servicio de gas natural para sus residencias. Los vecinos se oponían al paso de una tubería troncal frente a sus viviendas por temores hacia la seguridad del sistema y solicitaban que se replanteen las trazas para que las tuberías troncales estuvieran lejos de las zonas urbanas. Estas acciones eran imposibles porque es necesario tener las redes en la ciudad para poder realizar la distribución residencial. En este caso se trabajó mucho con los públicos el tema de seguridad del sistema y la supervisión permanente de las redes de gas natural por expertos para minimizar temores.

Tal como el ejemplo mencionado, durante la ejecución de proyectos que se realizan en el espacio público y genera impactos en la comunidad de su entorno, muchas veces se generan conflictos sociales entre los diversos actores que se interrelacionan dentro del marco del proyecto, como se mencionó anteriormente en relación a la oposición de intereses. El conflicto ocurre en todas partes, si se maneja de modo efectivo puede convertirse en una experiencia positiva de aprendizaje, si se lo maneja de un modo no efectivo, el conflicto puede transformarse en violencia física y emocional. El conflicto en sí mismo no es negativo; la dinámica que se genera a partir del mismo puede llevar a la violencia y transformarse en disputa o a capitalizar la experiencia y aprender a dialogar para solucionar las diferencias y evitar futuros conflictos (Rozenblum 2007: 15).

Lo más efectivo para resolver los conflictos es buscar una forma de convertir la disputa en un acuerdo. En algunas disputas se pueden buscar acuerdos que creen valor basados en los intereses, los recursos y las prioridades de las partes. Estos acuerdos puede que tengan poco que ver con la disputa legal formal de las partes (Mnookin 2003: 287). No se trata de buscar la manera de evitar el conflicto, sino de gestionarlo adecuadamente cuando ya está ocurriendo y aprovechar el potencial creativo y transformador que contienen.

Algunas causas de conflictos en zonas de influencia de proyectos urbanos⁶:

- Mala comunicación: lo que genera desconfianza de los actores.
- Sentido de pertenencia de los espacios públicos y vías por parte de los vecinos.
- Gobierno ausente: municipalidades no se relacionan con los vecinos, no cumplen sus funciones y las personas aprovechan la presencia de la ejecutora del proyecto para cubrir necesidades insatisfechas.
- Debido a que la ejecutora del proyecto interviene la zona genera recursos, los vecinos consideran que merecen una compensación por los inconvenientes que este les causa.

Al identificar situaciones que generan conflictos se debe trabajar en la gestión de los mismos para evitar la paralización de proyectos y desconfianza creciente de la población, por ello es recomendable hacer lo siguiente:

Aceptar el conflicto, ya que no es una fuerza paralizadora, sino dinamizadora. El conflicto siempre ha generado acción, creatividad e innovación. Es necesario aceptarlo y gestionarlo para aprovechar su potencial. El conflicto forma parte del proceso y como tal, provocará momentos de tensión que habrá que abordar sin dramatizar.

Respeto mutuo: aceptar el conflicto, aceptar las razones, los intereses y los puntos de vista de los demás. Hay que respetar la diversidad de opiniones y aceptar visiones críticas o alternativas. Esto, que puede parecer muy obvio, a menudo brilla por su ausencia y, probablemente, es la explicación principal de la desconfianza existente entre el gobierno y la ciudadanía. Es básico, pues, reconocer (sin descalificaciones) las opiniones de los demás y exigir (sin excepciones) respeto por las propias (Generalitat de Catalunya 2007: 9).

Siempre existirán diferentes opciones para la resolución de los conflictos, lo ideal es buscar la opción que permita ganar-ganar, donde ninguna de las partes debe renunciar ni perder. Las soluciones pueden ser muy complicadas, por ello se deben abrir mayores opciones y no concentrarse solo en los actores que tienen el conflicto, se deben analizar todos los actores a quienes el problema les afecta o interesa.

⁶ Listado realizado a partir del recojo de información de las entrevistas

Muchas veces existe la percepción de que las empresas cuentan con mayor ventaja en la negociación debido a que tienen mayor poder e incluso más apoyo de las autoridades que los propios vecinos como parte interesada. Por ello, crece la sensación de que muchos de estos procesos acaban siendo irrelevantes. La ciudadanía reclama diálogo y participación, pero también reclama que se produzca en condiciones determinadas y con garantías de calidad, exige que no se la manipule con falsos procesos de participación.

La Dirección General de Participación Ciudadana, Generalitat de Catalunya señala que un proceso de participación de calidad debe cumplir con los siguientes criterios fundamentales: pedagogía y honradez. Por un lado, pedagogía: para explicar planificaciones globales a públicos locales y diversos, es decir, capacidad de adaptar lenguajes y usar medios de comunicación variados para garantizar una comprensión lo más amplia posible de los valores, los objetivos y los criterios de la política. Por otro lado, honradez: para no confundir a los participantes en el debate, explicitando aquello de lo que puede discutirse y aquello que no es discutible. Explicitar los límites y aclarar qué decisiones ya se han tomado no limita la libertad de expresión, si no que refuerza la honradez del proceso (Generalitat de Catalunya 2007: 11-12). Si se trabaja un proceso de participación sin considerar estos factores podría generar precedentes negativos por lo que se perdería la confianza y posibilidades de buenas relaciones futuras.

En los procesos de medicación comunitaria se debe evitar la fascinación metodológica. Hay muchas herramientas de participación, pero es importante entender que no son finalidades en sí mismas ni hay soluciones mágicas que se pueden aplicar simplemente siguiendo metodologías. Hay que usar los instrumentos adecuados para cada caso pero, sobre todo, hay que planificarlos y ejecutarlos con cuidado (Generalitat de Catalunya 2007: 14). La participación genera eficiencia, pero también exige que se dediquen los recursos necesarios para desplegarla con garantías “al planificar el proceso de participación es imprescindible, valorar los recursos económicos, humanos, temporales o de conocimiento que se necesitarán. Y, por el contrario, los recursos disponibles tienen que servir para dar forma a la ambición del proceso que se pretende abrir. Cuando no hay coherencia entre los objetivos previstos y los recursos disponibles, el fracaso está asegurado” (Generalitat de Catalunya 2007: 15).

La negociación como suma positiva a menudo se entiende la negociación como “un reparto de un pastel”, en el que lo que gana uno lo pierde el otro. Esta es la negociación suma cero que debería evitarse, ya que niega el carácter creativo y transformador del conflicto (Generalitat de Catalunya 2007: 15-16). Los profesionales de la mediación deben re direccionar, delimitando temas que merecen más atención. Se deben descubrir los intereses y posiciones de los actores identificados buscando encontrar las necesidades y problemas comunes. Es importante crear espacios de interacción con personas que sean reconocidos como representantes de los grupos en conflicto. Además se deben buscar propuestas para que se cree un ambiente donde a todos les interese trabajar. Finalmente es importante identificar códigos comunes para la interacción y así lograr encontrar oportunidades desde el conflicto para la mejora de la calidad de vida. Las relaciones existen antes del conflicto y este las altera por eso es importante saber cómo manejarlas.

En toda negociación es fundamental facilitar su desenlace, y en este sentido, las instancias de mediación suponen una vía para evitar el bloqueo y la parálisis de los procesos y proyectos. Es imprescindible concluir este proceso con dos elementos: demostrar que se ha escuchado y hacer visible la utilidad de todo el conjunto. Es importante demostrar que se escucha cuando se hace hablar a los ciudadanos, estos pueden entender que no todas sus propuestas se acepten, pero no toleran que sean ignoradas.

Hacer visibles los resultados es tan importante como demostrar que se ha escuchado y demostrar la utilidad del proceso. Sin embargo, no podemos caer en el error de considerar el proceso de diálogo y participación un objeto en sí mismo. Por lo tanto, es importante mostrar a la ciudadanía cómo han afectado sus aportes y consideraciones en el proceso a la decisión que se ha tomado (Generalitat de Catalunya 2007: 15-16).

2.2. Gestión/ manejo de la reputación organizacional



“Las compañías no sólo tienen que generar beneficios y ser rentables sino que, además, cobra cada vez mayor peso la forma en que gestionan su negocio. Se requiere que lo hagan de una forma responsable, atendiendo a las necesidades de sus grupos de interés y con un marco de actuación ético” (Dircom2R 2015: 4). Es por ello que la reputación empresarial, las relaciones comunitarias y la responsabilidad social se encuentran muy vinculadas, la relación entre reputación y responsabilidad social debería concluirse reiterando que una empresa para ser reputada debe ser una empresa responsable, con todo lo que ello implica, además de ser innovadora, rentable, etc⁷. En ese sentido se debe tomar en cuenta que ahora todos juzgan y evalúan las acciones e iniciativas que las empresas toman.

La reputación empresarial hay que ganarla a través de la suma de una adecuada gestión y la percepción de los grupos de interés sobre estas acciones. En temas sociales es importante que la gestión esté vinculando a los grupos de interés de la empresa a través del trabajo continuo de relacionamiento con la comunidad acompañando la ejecución de proyectos, implementación de programas sociales y el trato a los propios colaboradores. Para lograr una reputación positiva no basta con tener iniciativas, sino que estas deben ser valoradas positivamente por los grupos de interés para genera percepciones favorables.

La realidad de la gestión corporativa requiere evaluar el estado actual para poder definir estrategias y gestionar de forma eficaz los aspectos de mayor generación de valor (Dircom2R 2015: 7). Cada empresa debe autoanalizarse para poder ver cómo implementar estrategias convenientes que apoyen la mejora de su reputación a nivel corporativo.

⁷ Dircom2R 2015:4

Para conseguir un adecuado manejo de las situaciones que pueden afectar la reputación de una organización, es importante tener un conocimiento previo sobre las percepciones de los grupos de interés con respecto a distintas temáticas. Por ello se revisa el concepto de *insight* que se utiliza en el campo de la publicidad y significa mirar adentro. Lo que se busca con los *insights* es mirar dentro del otro para entender sus razones de toma de decisiones y acción. A través de estos *insights* se busca entender cuáles son las verdaderas razones formas de sentir, pensar, actuar del consumidor que revelan datos ocultos o inspiradores para el marketing y la publicidad (Consumer Truth 2013).

Cristina Quiñónez, directora gerente de *Consumer Insights*⁸, afirma que “los *insights* son formas de pensar, sentir y actuar del consumidor, que revelan significados profundos del consumo y son la base para la estrategia de comunicación y marketing de las empresas” (Valdivia 2012: 25). Desde el ámbito social esto se puede adaptar y reinterpretar para conocer las percepciones de los diferentes públicos y grupos a quienes se les desea comunicar cierta información y así garantizar su entendimiento.

Para identificar estos *insights* existen diferentes fuentes además del mismo consumidor. Las técnicas de *insights* son eclécticas e híbridas, pueden ir desde *Insights mining* (minería de *insights* en redes sociales), Safaris etnográficos (salidas a la calle para observar y registrar comportamientos, rutinas y personas), *Trendhunting* (caza de tendencias en calles reales o virtuales), *Workshops de Brainstorming* o Ideación (destinados a desnudar la mente del cliente antes que la del consumidor), *Disruption Labs* (talleres de disruptores, innovadores o *trendsetters*), etc. También mucha semiótica, estudio de la comunicación de la marca, benchmarks de la industria y entrevista a expertos (Branzai 2013).

Sí bien este es un concepto que viene del mundo de la publicidad, en el mundo social conocer los *insights* de los grupos de interés nos puede servir para analizar y entender así al público con el que vamos a interactuar. Sí conocemos mejor a las personas a través de esta mirada hacia sus necesidades y sentimientos podremos generar mejores estrategias de aproximación para transmitir de manera más efectiva nuestros mensajes y generar relaciones positivas.

⁸ Empresa consultora peruana especializada en conocimiento del consumidor e innovación de marketing.

2.3. Rol de la comunicación estratégica

El Consenso de Roma, documento elaborado tras el congreso Mundial de Comunicación para el Desarrollo del año 2007 definió la comunicación como “proceso social basado en el diálogo que hace uso de una amplia gama de herramientas y métodos, buscando el cambio en diferentes niveles, creando un ambiente de confianza, compartiendo el saber y las habilidades, construyendo políticas, debatiendo y comprendiendo que está apoyando en el significado del cambio” (PROFONAMPE 2012: 17).

La comunicación es un eje central en el desarrollo de este documento en cuanto a su importancia como elemento para que los grupos de interés puedan interrelacionarse para conocerse, intercambiar posiciones, expectativas e interés, para lograr el diálogo con escucha activa y de ser necesario negociar y conseguir un entendimiento mutuo. En el marco del taller de Comunicación eficaz de negociación-taller de gestión y negociación de conflictos en el contexto del relacionamiento comunitario de la PUCP, se describió: “Comunicación efectiva: es aquella que se da en el momento, con las palabras y actitud apropiada. Cuyo mensaje llega a quienes deben recibirlo. Donde se evidencia el cambio de conducta esperado. Que permite una retroalimentación. Que guarda coherencia entre el lenguaje verbal y corporal. Debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado” (Pérez 2013: 6).

Las estrategias de comunicación son aquellas desarrolladas para poder tener un acercamiento y entendimiento con los grupos de interés con los que de alguna manera se generará una relación. Los beneficios de una comunicación adecuada son conocer mejor a las poblaciones del entorno para poder brindar información adecuada según las necesidades identificadas, utilizando diversas herramientas de acercamiento a los grupos de interés como por ejemplo la asignación de personal destacado a los proyectos, realización de talleres o charlas informativas, visitas guiadas, etc. Además se podrá iniciar y mantener una relación positiva, tener una comunicación fluida con líderes o personas representativas que influyan en las comunidades.

La comunicación debe ser transversal a todos los aspectos durante las distintas etapas de los proyectos ya que en todas estas tiene importancia para la reducción de riesgos sociales.

La comunicación merece [...] estar presente de manera transversal en las diferentes fases del ciclo de proyecto: investigación, formulación, diseño de estrategia, implementación, monitoreo y evaluación. Hay suficientes evidencias de que si esto es así, se incrementan las posibilidades de alcanzar los objetivos con una amplia participación de los involucrados, se pueden reducir riesgos posibles y se contribuye a generar condiciones para la sostenibilidad de los procesos en la medida que los actores sociales son involucrados en ellos desde el inicio (PROFONAMPE 2012: 19).

De la misma manera, se debe tomar importancia de la comunicación como estrategia no solo de relacionamiento con los grupos de interés externos a la organización si no también buscar generar un interés para el alineamiento interno.

A menudo se construye una preocupación lo que se va a comunicar al exterior de la empresa más no se alinea al interior. Se debe analizar si todos los colaboradores comparten los mismos mensajes, todos comunican, se ha dispuesto un emisor oficial, un portavoz de la empresa (esto no quiere decir que los demás tenga que huir o ser desatentos pero tienen que saber cómo educadamente indicar que no son portavoces oficiales de la empresa para no dar mensajes equivocados). Deben conocer de leyes, informarse del proyecto, conocer los tiempos (Social Capital Group 2012:10)

2.4. Recursos Comunicacionales

Los recursos comunicacionales acompañan las estrategias de comunicación y deben servir para “poder cambiar conocimientos, actitudes y prácticas, con miras a contribuir el logro de un objetivo de desarrollo” (Velarde 2012: 31).

El recurso comunicacional es una pieza, herramienta o material de comunicación inserto dentro de una estrategia de comunicación, y de ninguna manera es la estrategia misma. Sin embargo, es útil no limitarse al recurso en sí, y conceptualizarlo a un nivel abstracto para dar énfasis al objetivo de desarrollo que lo contiene. Como explica Merino, hay que preguntarse sobre el cambio que genera el recurso comunicacional: “cuál fue el impacto en la gente [...] qué información nueva se dio, qué sintió la gente [...] qué cambio logran, no solamente el número de boletines o afiches difundidos”. De este modo, la utilidad de los recursos comunicacionales se mide en función al impacto generado en el público que interactúa con ellos y con relación al cumplimiento del objetivo de desarrollo que lo enmarca, no sólo considerando la cantidad de recursos que se elaboran y difunden o el número de personas que lo reciben. (Velarde 2012: 31)

Otra consideración importante es el medio de difusión del recurso, ya que se deben tomar diversos factores en cuenta para que se cubran los objetivos que se plantean con los recursos diseñados. La efectividad del recurso dependerá del espacio de comunicación, como sugiere Merino en su entrevista con Velarde:

El boletín dónde lo vas a difundir, en qué espacio, ¿lo vas a difundir en una asamblea comunal? ¿Por qué? Porque quieres llegar justo a las madres y padres de familia que van a la asamblea comunal, muy bien. Pero si vas a hacer un montón de boletines y los vas a poner en un mercado, o en la municipalidad donde no va ningún padre de familia, se pierde el material. Entonces por eso es que hay que [...] mezclar medios con espacios de comunicación (Velarde 2012: 31).

En una entrevista con los directores de la agencia Venva Comunicaciones, ellos rescataron la importancia del proceso mismo de la elaboración de los recursos comunicacionales. Para ellos la etapa del recojo de la percepción del público objetivo es esencial para conocer las formas de comunicación que ya existen entre ellos y no crear herramientas bajo conceptos que no sean atractivos para los públicos.

Además consideran que es importante que los encargados del diseño de las herramientas puedan ir al campo a conocer al público objetivo y su entorno para no solo basarse en fuentes secundarias, como agencias investigadoras de mercado u otros estudios previos de la zona. Consideran que se deben realizar grupos focales para analizar los imaginarios de la gente, y trabajar transversalmente el objetivo que planteado para que las respuestas que se reciban sean más sinceras.

[...] buscar aprovechar los espacios naturales ya creados y espacios propios. [...] Las actividades informativas [...] tienen que realizarse en los espacios que la gente ya utiliza frecuente, no generar espacios nuevos. Hay que sacar las ideas de sus propias rutinas, sus canales de comunicación, los lugares del chisme comunes. Puedes recurrir a las iglesias o bares, donde la gente se reúne y conversar siempre. De la misma manera el material o recurso tiene que ser atractivo y divertido, la gente recibe demasiada información diariamente y si no tienes un buen concepto en tus materiales no van a revisarlos ni compartir la información. (Gallegos 2013c. Grupo focal a Venva Comunicaciones).

Es importante tener medios de verificación de las herramientas de comunicación antes de comenzar la distribución general de las mismas, para asegurar que los mensajes que se busca transmitir sean los que se comprenden por parte del público al que se dirigen, por ello es importante incluir la validación como parte de la estrategia de implementación de los recursos.

Por ello la validación de materiales de comunicación es un proceso de evaluación del grado de aceptación del material por parte del público objetivo y que nos permite asegurar la eficiencia y eficacia de los materiales. [...] los cambios más comunes que pueden necesitar los materiales suelen ser: En cuanto a forma: palabras que no entiende, música inadecuada, color, tono del mensaje, tipo de letra, revisar objetos que distraen, figura humana poco definida. En cuando a contenido: hacer más claro el mensaje que se desea representar para la población meta, no mezclar ni confundir mensajes, no abstraer ni intelectualizar el mensaje/acción. (Cabrera 2002: 37-38).

3. Metodología

3.1. Tipo y Método de investigación

La sistematización de la información en este documento será principalmente descriptiva. La investigación descriptiva es aquella “(...) que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danke, 1989). Es decir, con esta metodología se miden, evalúan, o recolectan datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Hernández 2006: 102).

Para desarrollar la investigación se realizará el análisis de las actividades profesionales realizadas en el puesto de Analista de Relaciones Comunitarias de la empresa Cálidda por cuatro años. La experiencia debe servir, a pesar de que se enfocará el análisis de un puesto y experiencia personal específica, para encontrar conclusiones y recomendaciones que puedan ser útiles para otros profesionales que intervengan en la ejecución de proyectos constructivos que se realicen en espacios urbanos.

Se aprovechará información primaria, como información de la misma empresa donde se ha desarrollado la actividad profesional, así como entrevistas realizadas a personas que han trabajado en la empresa y personas de la comunidad con quienes se ha interactuado en diferentes etapas de los proyectos constructivos.

3.2. Objetivos de la investigación

La Comunicación para el Desarrollo busca favorecer los procesos de participación para la mejora de la calidad de vida de las personas. El caso a investigar es de interés para los estudios de comunicación para el desarrollo debido a que analiza un proceso comunicacional que involucra actores sociales diversos como: comunidad, empresa, Estado, entre otros, en un espacio que por lo general no es estudiado, las zonas urbanas.

La metodología de esta memoria es trabajar a través del análisis de mi propia experiencia profesional buscando que los resultados puedan dar luces a otros profesionales que realizan labores de relacionamiento con grupos de interés en zonas urbanas y/o urbano marginales.

Además se busca así que otros profesionales identifiquen oportunidades de trabajo y aprendan como minimizar posibilidades de generación de conflictos sociales que puedan llevar a perjudicar el desarrollo de proyectos y/o a dañar la reputación e imagen de las empresas que representan. Es por ello significativo resaltar en este documento la relevancia e importancia que las estrategias de comunicación tienen en los casos de prevención de conflictos sociales.

3.2.1. Pregunta de investigación

¿En qué medida se puede afirmar que las estrategias de comunicación y relaciones comunitarias en zonas urbanas son útiles y efectivas para la gestión del riesgo social en el marco del desarrollo de proyectos constructivos en zonas urbanas sin conflictos sociales?

3.2.2. Objetivo general de la memoria de experiencia profesional

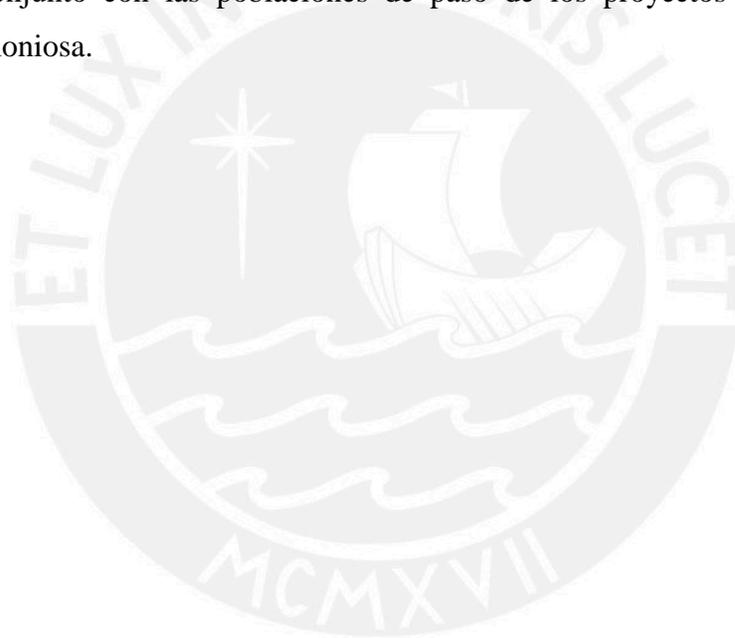
Describir la utilidad y efectividad de las estrategias de comunicación y relacionamiento comunitario para la gestión de riesgos sociales en el marco de proyectos de construcción en zonas urbanas.

3.2.3. Hipótesis de investigación

Las estrategias de comunicación y relacionamiento comunitario en zonas urbanas donde se ejecutan proyectos constructivos son efectivas en la medida que permiten gestionar riesgos sociales al lograr establecer canales de comunicación directos con grupos de interés y así identificar posibles conflictos y mitigarlos a tiempo.

Lo ideal es trabajar de manera previa en el levantamiento de información social para identificar expectativas, preocupaciones, temores e incertidumbres de los grupos de interés que podrían derivar en conflictos sociales si no son correctamente gestionados. Toda esta recopilación es útil en cuanto brinda información de base para el desarrollo de las estrategias de comunicación que permitirán el acercamiento adecuado a los grupos de interés. Según las características identificadas de los grupos de interés se podrá decidir qué canales y herramientas de comunicación utilizar, si los existentes o sería mejor innovar.

El acompañamiento social permanente permite tener información clave para la toma de decisiones oportunas y generar estrategias adecuadas para brindar información y desarrollar proyectos en conjunto con las poblaciones de paso de los proyectos y así lograr una convivencia armoniosa.



4. Contextualización de la Experiencia

La comunicación entre una empresa y sus grupos de interés es un proceso complejo, sobre todo porque durante la ejecución de los proyectos se generan situaciones que involucran cambios en las dinámicas sociales del entorno. Por ello la comunicación es importante para la generación de relaciones positivas.

He tenido la oportunidad de ser parte de una gestión que se está creando que es el ámbito de las relaciones comunitarias urbanas, las cuales se han definido en el marco teórico como las relaciones que permiten generar relaciones positivas y sostenibles entre las empresas que ejecutan proyectos constructivos en espacios urbanos, y los vecinos pertenecientes a sus áreas de influencia. Esta experiencia la he desarrollado por cuatro años como Analista de Relaciones Comunitarias en la empresa Cálidda, dentro de la Subgerencia de Responsabilidad Corporativa.

La Subgerencia de Responsabilidad Corporativa⁹ de Cálidda promueve el relacionamiento positivo con los grupos de interés del entorno de los proyectos constructivos que ejecutan en Lima y Callao. El equipo de relaciones comunitarias debe difundir en la empresa lo importante que es proporcionar información relevante para la comunidad en la que desarrolla sus actividades ya que esto genera muchas ventajas en temas de imagen y reputación, como:

Ser considerado un buen vecino, lo que ayuda a diferenciar una empresa de las demás realizando su actitud abierta, transparente e innovadora hacia el negocio. Existen muchas maneras de hablar con la gente del compromiso de la empresa en favor del espíritu empresarial responsable. Sin embargo, independientemente de los recursos de los que disponga para los esfuerzos de comunicación, éstos sólo tendrán éxito si envía el mensaje adecuado a las personas adecuadas por ello es muy importante la primera etapa de identificación de actores clave (Comisión Europea 2013: 13).

⁹ La Subgerencia de Responsabilidad Corporativa fue fusionada con la Subgerencia llamada específicamente Relaciones Comunitarias, para a partir de una fusión vincular todos los temas sociales de la compañía .

Otro tema favorecedor, para las empresas que cuentan con un área de relaciones comunitarias y/o responsabilidad corporativa, es que gracias a la anticipada y correcta identificación de grupos de interés y las relaciones que se generan entre ellos, es posible conocer de manera previa la posible aparición de conflictos sociales que podrían estar asociados a dudas, descontentos, y/o temores sobre el proyecto que se ejecutará. Si se logra identificar estas incertidumbres a tiempo es posible plantear estrategias de comunicación y acción que respondan de manera precisa a los posibles problemas y evitar el escalamiento de los mismos sin generar afectaciones a las diferentes partes.

4.1. Datos de la organización en la que se realizó la experiencia laboral

Cálidda Gas Natural de Lima y Callao, es la empresa peruana que tiene la concesión del Estado para diseñar, construir y operar el sistema de distribución de gas natural en el departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao en el Perú. La distribución de gas natural en el Perú es un mandato del Gobierno Central, que busca el cambio de matriz energética en el país, por ello la distribución de gas natural es un servicio público declarado de interés nacional según la Ley N° 27133 de Promoción del Desarrollo de la Industria del Gas Natural.

Declaratoria de necesidad pública - Declárese de interés nacional y necesidad pública, el fomento y desarrollo de la industria del gas natural, que comprende la explotación de los yacimientos de gas, el desarrollo de la infraestructura de transporte de gas y condensados; la distribución de gas natural por red de ductos; y los usos industriales del país. Concordancias: Artículo 70° Constitución Política del Perú. (Ministerio de Energía y Minas 1999: Artículo 3)

El gas natural es distribuido a través de una red de tuberías subterráneas (similar al agua). En el año 2002 se inició la construcción de la red principal del sistema de distribución, la cual actualmente opera a 50 bares de presión. Esta troncal cruza 14 distritos de la ciudad de Lima de sur a norte, desde Lurín hasta Ventanilla. La distribución comercial del gas natural a industrias comenzó en el año 2004 y el primer cliente residencial fue conectado en el año 2005 (Cálidda 2012: 20-21, 40).

Para ampliar la distribución del servicio, por encargo del Estado, a partir del año 2009 Cálidda comenzó con el desarrollo del Proyecto de Ampliación de la Red Principal del sistema de distribución de gas natural para Lima y Callao, que fue finalizado y habilitado el año 2013.

Gráfico 4.1. Redes principales del sistema de distribución de gas natural en Lima y Callao



Fuente: Cálidda 2015

Actualmente Cálidda cuenta con redes de distribución de gas natural residenciales y comerciales en los siguientes distritos: San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Villa el Salvador, Cercado de Lima, El Agustino, San Juan de Lurigancho, San Miguel, Magdalena, Jesús María, Surco, Pueblo Libre, Los Olivos, San Martín de Porres, Comas, Santa Anita y El Callao.

A la fecha se abastecen¹⁰:

- 292,771 Hogares y comercios
- 512 Industrias
- 227 GNV
- 425 Comedores Populares del programa Miska Wasi

¹⁰ Cálidda 2015

Cálidda ha desarrollado dos programas sociales que están alineados al giro del negocio, y que buscan ser sostenibles empoderando a los actores claves en las zonas donde se ejecutan los proyectos constructivos de instalación de redes de distribución del sistema de distribución. Los programas en mención son Tecnigas y Miska Wasi.

tecnigas
CAPACITACIÓN PARA JÓVENES



Tecnigas

Este programa fue creado con el objetivo de proporcionar educación técnica a los jóvenes de escasos recursos, convirtiéndolos en instaladores certificados IG-1. De esta manera, tienen la oportunidad de insertarse en mercado laboral trabajando en la instalación de las Redes internas de gas natural.

MISKA WASI
SEMBRANDO FUTURO



Miska Wasi

El programa Miska Wasi nace con el objetivo mejorar la calidad de vida de aquellas familias aledañas a nuestras redes que se alimentan diariamente en comedores populares, a través de una contribución directa a la mejora en la implementación y funcionamiento de estos centros de alimentación y a la capacitación de las mujeres líderes que los administran.

Fuente: Cálidda 2015

4.2. Actividades desarrolladas como Analista de Relaciones Comunitarias

Todas las actividades descritas son las principales actividades desarrolladas desde el puesto de Analista de Relaciones Comunitarias en Cálidda:

Año de inicio	Actividad Profesional	Periodo
2011	Gestión del diálogo entre la empresa y grupos de la comunidad.	2011 - Presente
	Identificación de riesgos y potenciales conflictos de los proyectos constructivos y de mantenimiento del sistema de distribución de gas natural.	
	Elaboración, análisis e interpretación de diagnósticos sociales para la formulación de estrategias de aproximación a las comunidades del entorno de los proyectos de la empresa.	
	Atención a comunidades en situaciones de crisis y/o emergencias relativas al sistema de distribución de gas natural.	
	Supervisión del equipo de relacionistas comunitarias de las empresas contratistas en el trabajo informativo y de atención a quejas y reclamos durante la ejecución de los proyectos.	
2012	Diseño de proyectos y campañas de comunicación social informativas para la comunidad del entorno de los proyectos de construcción de las redes de distribución del sistema de gas natural. (Proyecto de Ampliación de la Red Principal).	2012 - 2013
	Diseño de visitas guiadas a instalaciones de Cálidda con comunidades y diversos públicos interesados en conocer más sobre Cálidda, así como de temas de seguridad y beneficios del gas natural.	2012 - Presente
2013	Rediseño de piezas gráficas de comunicación a vecinos de los proyectos constructivos.	2013
2014	* Licencia por estudios de Máster de Políticas Sociales y Mediación Comunitaria (Universidad Autónoma de Barcelona).	Enero – Agosto 2014
	* Fusión de la Subgerencia de Relaciones Comunitarias con la Subgerencia Responsabilidad Corporativa (lo que implicó asumir más funciones de Responsabilidad Corporativa)	Agosto 2014
	Coordinación del voluntariado empresarial.	2014
	Gestión de la postulación para obtención del Distintivo Empresa Socialmente Responsable.	2014
	Implementación del plan de educación en instituciones educativas aledañas a las redes del sistema de distribución de gas natural.	2014 - Presente
2015	Diseño e implementación de un plan de tercerización de la supervisión de relaciones comunitarias	Presente

4.3. Logros Personales

Durante los 4 años que llevo trabajando en la empresa Cálidda he sido parte de un equipo innovador en las relaciones comunitarias que se dedica al trabajo social en zonas urbanas. Esta experiencia me ha permitido desarrollar diversas habilidades para la generación de estrategias de comunicación y relacionamiento que sean efectivas y se adapten a realidades y públicos totalmente distintos, ya que el área de influencia de Cálidda es toda la ciudad de Lima y la provincia constitucional del Callao.

He tenido la experiencia de trabajar con una gran cantidad de públicos con diversas posiciones respecto a los proyectos de instalación del servicio de gas natural, tales como fáciles/aceptantes, neutrales, ambivalentes y también conflictivos/rechazantes. De la misma manera he tenido la oportunidad de coordinar con un universo de actores muy variado, ya que las personas específicas con quienes he tenido que dialogar y negociar han sido de diversos estratos socioeconómicos y con diferentes niveles educativos, por lo que las estrategias de comunicación utilizadas siempre han tenido que ser personalizadas según los públicos a quienes iban dirigidas, por lo que he aprendido a adaptarme a estas situaciones. Trabajar en una ciudad como Lima abre todo un abanico de actores que es muy difícil de estandarizar por lo que se debe trabajar muy de cerca a las diferentes realidades para cumplir con objetivos específicos de cada proyecto.

En este contexto, uno de los principales logros es el aprendizaje del manejo de las percepciones de los grupos de interés, tanto dentro como fuera de la organización que uno está representando. Siempre van a existir intereses diversos y uno tiene que enfocarse en los objetivos para poder tomar las decisiones correctas entendiendo que siempre se crean expectativas distintas por parte de los grupos de interés según sus propias necesidades o expectativas.

Debido a que el trabajo de relaciones comunitarias en Cálidda está muy orientado, por ahora, a la construcción de redes del sistema de distribución de gas natural, he tenido que aprender a trabajar bajo presión para brindar soluciones rápidas y efectivas ante diversas clases de inconvenientes que ocurren diariamente dentro de los proyectos que existen. Por ello también se han desarrollado herramientas de comunicación para la etapa previa al inicio de los proyectos, mediante las cuales se busca prevenir la desinformación de los vecinos para así evitar molestias que puedan derivar en conflictos sociales con mayores repercusiones, tanto para la empresa como para los actores externos involucrados.

En este sentido otro de los logros personales más importantes en esta experiencia, es haber logrado el reconocimiento interno de la importancia de las relaciones comunitarias y la responsabilidad corporativa como parte de las estrategias de prevención de conflictos sociales. Cuando recién ingresé a Cálidda, muchas veces otras áreas como las constructivas y comerciales, nos contactaban para solucionar dificultades y problemas ya en etapa de conflicto o crisis, mientras que el día de hoy somos un equipo que trabaja de avanzada, desde las etapas de planificación de los proyectos. Esto demuestra que se ha puesto en valor el trabajo de la comunicación e identificación previa que se realiza, lo cual también genera una mayor cantidad de trabajo al equipo.

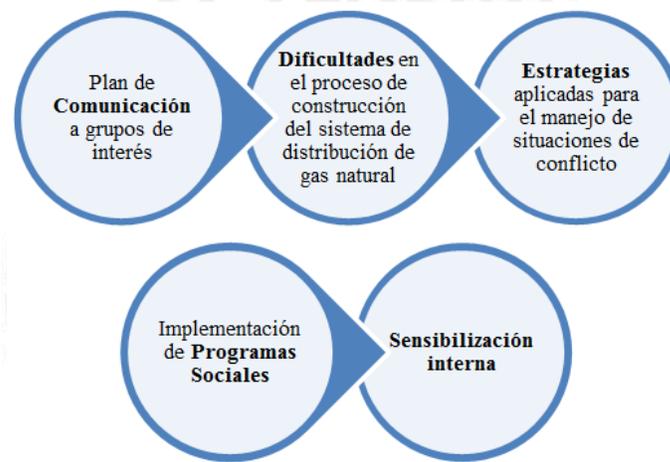
Este año, 2015, lideré el equipo que consiguió que Cálidda obtuviese por primera vez el Distintivo Empresa Socialmente Responsable otorgado por Perú 2021. Este fue un trabajo muy minucioso de seguimiento a diferentes áreas de Cálidda (se brinda información incluso de temas de abastecimiento, logística, finanzas, legal, auditoría). Trabajé mucho en sensibilizar a los diferentes equipos de soporte sobre que todos hacemos responsabilidad social desde el área que estemos, y así logré un mejor posicionamiento interno sobre la imagen de Cálidda como una empresa socialmente responsable.

En general en esta experiencia profesional me ha permitido desarrollar y fortalecer capacidades, actitudes y habilidades de comunicación a fin de buscar nuevas fórmulas para relacionarme de manera estratégica con grupos de interés diversos en distintos escenarios.

5. Problemática

En esta sección se realizará el análisis de las estrategias de relacionamiento comunitario aplicadas desde el puesto de Analista dentro del equipo de Responsabilidad Corporativa de Cálidda para el acercamiento a los grupos de interés del área de influencia de los proyectos que se ejecutan para el desarrollo de la instalación de redes del servicio de gas natural. Muchas de las estrategias se han ido modificando en el tiempo según las experiencias. Es importante incorporar cambios cuando se generan las oportunidades de mejora de los procesos.

La información se ha organizado en:



5.1. Estrategias de relacionamiento comunitario del plan de comunicación a grupos de interés aplicado para la prevención de conflictos

“La estrategia de relacionamiento comunitario es un proceso continuo de intercambio de información, para prevenir el conflicto” (Cálidda 2014a: 17). Para el Subgerente de Responsabilidad Corporativa de Cálidda una de las principales fortalezas de un equipo de relaciones comunitarias urbanas debe ser “la generación de confianza hacia el grupo de interés mediante la información clara e identificación oportuna de posibles conflictos para buscar soluciones antes del estallido” (Gallegos 2014a). Es por esto que el equipo de Responsabilidad Corporativa de Cálidda realiza trabajos con los grupos de interés previos a la ejecución de los proyectos, además del acompañamiento a la obra y el posterior monitoreo de las poblaciones vecinas al sistema de distribución de gas natural ya en funcionamiento para atender cualquier situación de emergencia o crisis que pueda surgir.

En el caso de Cálidda, el relacionamiento comunitario se encuentra vinculado al proceso constructivo de instalación de redes del sistema de distribución del gas natural de la siguiente manera.

Imagen 5.1. Proceso constructivo y plan de información a vecinos



Fuente: Cálidda 2014a

El objetivo para la empresa es justamente evitar llegar a los conflictos a través de una buena gestión previa de las relaciones con las comunidades del entorno de sus proyectos. A continuación se presenta un cuadro que muestra las principales herramientas del plan de comunicación de Cálidda a sus grupos de interés externos.

Tabla 5.1. Herramientas del plan de información y comunicación de Cálidda¹¹

Herramienta	Momento de aplicación en relación al proyecto	Objetivo	Valoración de la herramienta	
			Empresa	Comunidad
<i>Mapeo Social</i>	Previo	Recopilar información de primera mano sobre dinámicas sociales en la zona donde se ejecutará el proyecto.	Positiva	Es una herramienta interna de Cálidda
<i>Difusión de inicio de obra</i>	Previo	Brindar información adecuada y oportuna a la comunidad sobre el proyecto de instalación de nuevas redes del sistema de distribución de gas natural.	Positiva	Positiva
<i>Relacionistas Comunitarios destacados a los proyectos</i>	Durante	Tener presencia en campo para absolver las dudas y/o inquietudes de la comunidad e identificar potenciales conflictos a tiempo y apoyar en la generación de estrategias de resolución de los mismos.	Positiva	Positiva
<i>Semáforo Social</i>	Durante	Consolidar la información sobre la situación actual de cada proyecto según su etapa de ejecución y riesgo social.	Positiva	Es una herramienta interna de Cálidda
<i>Charlas y reuniones con vecinos</i>	Cualquier momento dependiendo de la necesidad	Brindar información más específica a actores o grupos clave en las comunidades.	Positiva para casos específicos	Debería efectuarse con mayor frecuencia
<i>Plan de educación en instituciones educativas</i>	Según el cronograma del plan en zonas donde existen y se instalarán redes	Enseñar a estudiantes sobre Cálidda y el gas natural energía de manera lúdica y que compartan la información en su hogar.	Positiva	Positiva
<i>Mesas de diálogo con Gobiernos Locales e instituciones</i>	Principalmente cuando hay cambio de gobiernos locales y/o según necesidad	Brindar información a los funcionarios de los gobiernos locales e instituciones sobre temas relacionados al gas natural y seguridad del servicio.	Positiva	Positiva
<i>Atención a situaciones de crisis y emergencias</i>	Permanente	Atender dudas o reclamos a partir de la situación de emergencia y/o crisis identificada. Reforzar mensajes de seguridad y contactos permanentes de emergencia de Cálidda.	Positiva	Positiva

Fuente: Entrevistas y grupos focales

Elaboración propia

¹¹ Información recopilada de las entrevistas a relacionistas comunitarias de las empresas contratistas y representantes de Cálidda.

Mapeo Social

Esta herramienta recoge información de primera mano que permite identificar a los grupos de interés y orientar la estrategia de relacionamiento con éstos. A través del mapeo social se identifican a los líderes locales de las comunidades, a las autoridades, organizaciones (Instituciones Educativas, Centros de Salud, etc.), espacios valorados por la comunidad, entre otros. Con la información del mapeo social se puede proceder a iniciar las actividades de relacionamiento comunitario con todos los grupos de interés identificados. Asimismo con este primer acercamiento se busca identificar potenciales conflictos que pudieran presentarse debido a la ejecución del proyecto en la zona.

En el caso de Cálidda, los responsables del recojo de la información son los relacionistas comunitarios de las empresas contratistas, para poder homogenizar la información se recoge desarrolló un formato de Informe Social¹². El mapeo social debe ser una herramienta dinámica que pueda irse nutriendo con el avance del proyecto, ya que las comunidades son cambiantes y pueden variar en sus opiniones o posiciones en torno a un proyecto según la forma en que éste se va ejecutando. Al trabajar con una línea de base social podemos afirmar que habrá un mejor conocimiento del entorno, lo cuál debe ser aprovechado desde el inicio de los proyectos.

Contando con información previa se pueden diseñar acercamientos a diversos públicos y no centrarse únicamente en la población adulta. En este sentido, según el testimonio de un dirigente vecinal, los niños se interesan mucho por los folletos informativos, ya que se ven atraídos por las imágenes, colores y textos, luego comentan con los padres lo que han leído y entendido: “los niños también influyen en uno, yo recuerdo, los niños veían y daban cuenta de la información a los padres... ya ves papá, no pasa nada con las plantas (cuando se instalan las tuberías de gas), así decían” (Testimonio dentro del Estudio de tipificación y caracterización de los grupos de actores con los que opera Cálidda en Silva 2012:58).

¹² Ver formato como Anexo 1.

Difusión de inicio de obra

El objetivo de la difusión de inicio de obra es notificar anticipadamente el inicio de los trabajos a realizar en la zona y a la vez ser un espacio de educación a la población sobre el gas natural¹³. Se realiza la información en todas las viviendas colindantes a la traza del proyecto, brindando información puerta a puerta a los pobladores sobre las características, fechas y tiempos de ejecución del proyecto, además se absuelven consultas que puedan surgir.

Al momento de la difusión de información se solicita a los vecinos que firmen un formato, llamado Registro de Comunicación¹⁴, donde se certifica que las personas han sido informadas. Estos registros son supervisados por el OSINERGMIN¹⁵. Sin embargo se identificó que este proceso presenta algunas dificultades en la práctica: “El formato responde a la necesidad de registrar la entrega de información puerta a puerta a los vecinos, sin embargo los vecinos no lo firman con facilidad porque les causa desconfianza. Las personas muchas veces piensan que están dando conformidad o aprobación a una situación. (...) todo el proceso de entrega de información debería ser modificado” (Gallegos 2013a.).

Adicionalmente, existe un problema identificado como la falta de comunicación al interior de la misma vivienda, ya que no hay garantía de que la persona que recibe la información la transmita a los demás habitantes del hogar. Por ello un aspecto de mejora sería complementar esta difusión puerta a puerta con algún tipo de afiches en las zonas aledaña a los trabajos o puntos clave de la comunidad donde se anuncie tanto que se harán estas visitas informativas y los detalles del proyecto para que las personas que circulan en la zona puedan saber del proyecto.

¹³ Como se contextualizó anteriormente, el gas natural es un combustible se distribuye recién desde el año 2005 en la ciudad de Lima de manera residencial.

¹⁴ Ver formato como Anexo 2.

¹⁵ Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería.

Para reforzar el proceso de difusión, se complementa la información con la entrega de los volantes informativos de obra. Los volantes han sido rediseñados como estrategia para ser más atractivos a las personas que los reciben y que de esta manera los revisen y conserven. Como se vio en el marco teórico de este documento, la validación de los recursos es muy importante para que efectivamente el público objetivo se reciba los mensajes que se buscan transmitir. En este caso, los materiales fueron validados en grupos focales con vecinos de las obras y el equipo de relaciones comunitarias de las empresas contratistas.

Imagen 5.2. Volante de inicio de obra



Relacionistas Comunitarios destacados a los proyectos

El equipo de Relaciones Comunitarias destacado a las obras, es personal de las empresas contratistas capacitado directamente por los Analistas de Relaciones Comunitarias de Cálidda. Este personal es responsable del contacto directo con los vecinos organizados y no organizados en las zonas de ejecución de los proyectos para absolver dudas y/o inquietudes de la comunidad en campo. Adicionalmente el personal debe identificar potenciales conflictos a tiempo y apoyar en la generación de estrategias de resolución de los mismos. Con este apoyo en campo se tienen un monitoreo constante del ámbito social que permite realizar sugerencias y/o requerimientos al equipo constructivo para prevenir reclamos, quejas e incluso conflictos con los vecinos. En el tipo de obras que ejecuta Cálidda, es importante demostrar a la población que se pueden resolver dificultades y problemas en el momento, así las situaciones no progresan en quejas o reclamos.

Si bien esta es una posición tercerizada, es difícil definir de qué manera aporta o dificulta el que los relacionistas comunitarios pertenezcan a una empresa contratista y no directamente a Cálidda, en opinión de una representante del equipo de Cálidda: [...] es una figura que tiene pros y contras. Una de las ventajas es que los relacionistas al estar más cerca de sus empresas contratistas conocen mejor el funcionamiento de las mismas y por tanto están más al tanto sobre, por ejemplo, fecha de inicio de obras; información que no siempre se encuentra disponible desde Cálidda. Por otro lado, el personal no es de Cálidda y de cara a los vecinos podría ser confuso porque brindan información de la empresa (Gallegos 2013a).

De todas maneras, la atención del personal en campo es valorada por los pobladores de la zona, aunque no siempre diferencien cuando se trata del servicio tercerizado. Al respecto se comparte el siguiente comentario de una dirigente en el grupo focal aplicado en Manchay:

Todo el personal de Cálidda siempre ha sido muy atento con nosotros, a pesar que no siempre la gente de acá es tranquila, porque los dirigentes se alteran cuando piden las cosas. En las diferentes veces que hemos ido a las oficinas o han venido acá a Manchay siempre han sido muy claros y preocupados porque la información llegue para todos. Es un equipo sensible y que sabe cómo tratar bien a la gente. Se preocupan y nos dan recuerdos de Cálidda como gorritas, polos, mandiles, todo de muy buena calidad (Gallegos 2013b).

Para fortalecer las capacidades del equipo de relaciones comunitarias se han realizado programas de inducción y capacitación en temas vinculados a Cálidda, el sistema de distribución del gas natural, seguridad de las redes y beneficios del servicio. Estas capacitaciones buscan resolver dudas del personal para que puedan atender las mismas en campo contando con mayor información precisa.

Se han formalizado reuniones mensuales con todo el equipo donde se tratan casos de situaciones que han generado conflictos o dificultades para la ejecución de los proyectos. De la misma manera, en estas reuniones se revisan temas relevantes del contexto que pueden dificultar los proyectos tanto situaciones políticas, como las elecciones, o comerciales, como cambios de tarifas, que pueden traer complicaciones durante el trabajo de construcción.

Fotografía 5.1. Reunión del equipo de Relaciones Comunitarias de empresas contratistas



Una estrategia importante es que este propio equipo realice capacitaciones dentro de sus empresas contratistas, para sensibilizar al equipo de campo para que conozca el rol del relacionista comunitario y se apoye en ellos para el avance del proyecto. Esto permite fortalecer los canales de comunicación con los ingenieros responsables de los proyecto y poner en valor el trabajo del campo social.

Semáforo Social

El objetivo principal de esta herramienta es ver de manera concreta la situación actual de cada proyecto según su etapa de ejecución y riesgo social. Esta información es consolidada semanalmente por el equipo de Responsabilidad Social de Cálidda y difundida a todas las áreas de interés internas de la empresa como lo son: Gerencia General, Gerencia Comercial (Ventas residenciales, Ventas Comerciales, Grandes Clientes, Marketing), Gerencia de Operaciones (Redes Externas, Proyectos, Redes Internas), Gerencia de Relaciones Externas (Comunicaciones, Responsabilidad Corporativa, Arqueología).

La herramienta es útil para las otras áreas en cuanto permite conocer el estado del proyecto y si se desea profundizar la información pueden solicitarla a la Subgerencia de Responsabilidad Corporativa quien brinda mayores alcances según las necesidades particulares y requerimientos de información.

Imagen 5.3. Formato de Semáforo Social

Monitoreo de Relaciones Comunitarias





Cálidda
GAS NATURAL DEL PERÚ

Redes de Polietileno							
Distrito	Sector / Proyecto	Malla	Etapa del Proyecto	Riesgo social	Descripción	Contratista	Responsable
SANTA ANITA	1200	1	Mapeo social.	1	Sin inconvenientes	Construredes	Melisa Rivera
		2	Mapeo social.	1	Sin inconvenientes	Construredes	Melisa Rivera
		7	Mapeo social.	1	Sin inconvenientes	Construredes	Melisa Rivera
SAN MARTÍN DE PORRES	2400	3	Inicio de obra	1	Sin inconvenientes	Nagasco	Massiel Ruiz
		4	Difusión de Gasificación.	1	Informe social entregado / a espera de apertura de permisos municipales.	Nagasco	Yesenia Valenzuela
VILLA EL SALVADOR	1800	2	Ejecución de Obra	3	Se identificó un conflicto de intereses entre el dueño de la EESS y la ex dueña de terreno. Ésta última rechazó el proyecto de GN e indico que no permitirá trabajar a la empresa, ya que dicho terreno se encuentra en litigio.	Hidrogas	Massiel Ruiz
		3	Mapeo Social	1	Reprogramado, por falta de permiso municipal	Hidrogas	Cristina Casas
		4	Habilitado	1	Sin inconvenientes	Hidrogas	Cristina Casas
CERCADO DE LIMA	400	1	Mapeo social	2	Zona industrial. Tránsito de vehículos pesados.	JC & INELMEC	Heydee Arroyo

Fuente: Cálidda 2014a

Charlas y reuniones con vecinos

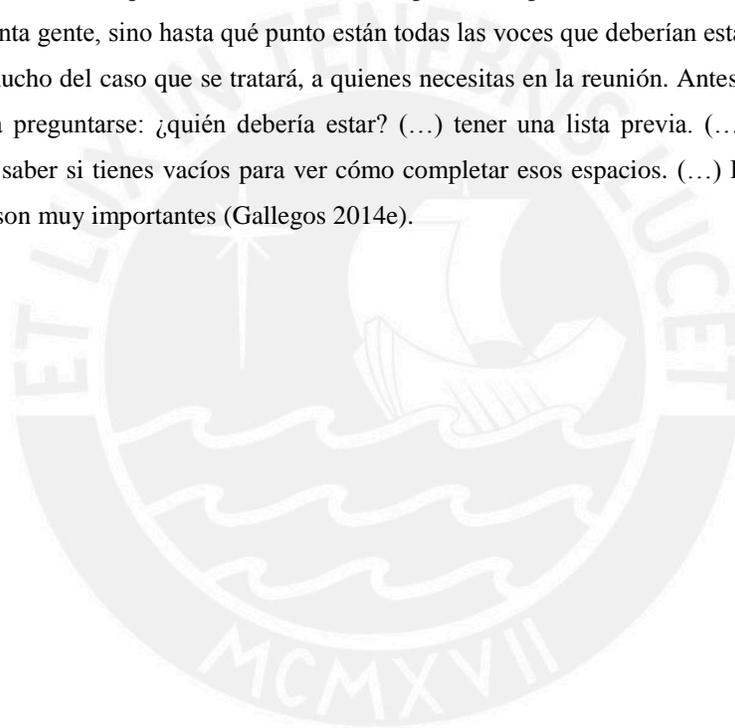
Cuando se deciden generar charlas o reuniones con vecinos lo ideal es aprovechar los espacios naturales ya creados en las comunidades, como reuniones mensuales o asambleas, así como los espacios propios, como locales comunales o de la municipalidad. La herramienta de las reuniones grupales es bastante importante pero debe ser manejada de una manera muy estratégica conociendo el interés real de los grupos que solicitan los encuentros. A veces pueden ser oportunidades para los grupos de poblaciones para realizar solicitudes y reclamos públicos o exponer temas que generarán debates.

Un aspecto a trabajar para la realización de las charlas informativas es identificar bien las necesidades concretas e intenciones de la población para las reuniones, de tal manera que cuando se realicen los representantes de la empresa que participen puedan ir con la información que la audiencia espera y así atender las necesidades específicas de la situación. El Subgerente de Responsabilidad Corporativa de Cálidda indicó que: “no se participa en todas la charlas que la comunidad solicita porque se tiene el riesgo de elevar expectativas, además que ya existe un plan de comunicación con el vecino que lo realizan los relacionistas comunitarios, además que en algunas reuniones puede realizar pedidos que no forman parte de nuestra política social” (Gallegos 2014a).

Es importante recalcar Cálidda tiene una política de abrir espacios de diálogo donde se puede aplicar la escucha activa, a través de charlas que sean consideradas necesarias o reuniones con dirigentes tanto en campo como invitaciones a las oficinas. Sin embargo hay mucho cuidado con la selección de las charlas en las que se participa, tomando en cuenta los contextos e información del mapeo social donde se tiene registro de los principales dirigentes e intereses que podrían tener las personas de la zona. Se tiene cuidado para no elevar expectativas al participar en estas reuniones ya que muchas veces son los espacios donde las poblaciones hacen solicitudes de donaciones o auspicios de diferentes requerimientos que no están necesariamente vinculados a la distribución de gas natural.

Algo muy relevante cuando se dialoga con los representantes de los grupos de interés es validar su representatividad. Por ello, es importante no concentrarse sólo en las personas que indican ser representantes de los vecinos y verificar que realmente la información sea retransmitida o de otra manera hacer la convocatoria a actores más claves para el proceso, como se indica en la siguiente cita de una entrevista a Quim Brugué.

Cuando se quiere ejecutar un proceso de diálogo es importante tomar en cuenta menos la representatividad y tomar más en cuenta más la diversidad. (...) el representante de la asociación de los vecinos ¿representa realmente a los vecinos? seguramente que no. La representación la tienen los políticos electos. Lo que hacen los vecinos es aportar sus puntos de vista. Lo importante no es en voz de cuanta gente, sino hasta qué punto están todas las voces que deberían estar representadas. (...) depende mucho del caso que se tratará, a quienes necesitas en la reunión. Antes de iniciar el proceso se necesita preguntarse: ¿quién debería estar? (...) tener una lista previa. (...) durante el proceso tienes que saber si tienes vacíos para ver cómo completar esos espacios. (...) Los registros de estas reuniones son muy importantes (Gallegos 2014e).



Plan de educación en instituciones educativas

El Plan de Educación en Instituciones Educativas, está orientado a brindar información a los alumnos de primaria sobre el gas natural, la seguridad del sistema de distribución y los beneficios en comparación a otros combustibles. El plan tiene como objetivo enseñar sobre esta nueva energía pero de manera lúdica, a través de juegos y concursos para lograr recordación y que los asistentes puedan replicar la información en su hogar. A continuación se presentan fotografías de dos de los juegos creados para este plan de educación:

Una profesora de la I.N.E. Roxanita Castro Witting, asistente al grupo focal realizado, indicó que “hacer actividades vivenciales a través del juego ayuda a aprender y captar mejor la información que se brinda. La enseñanza a través del juego es mucho mejor que las charlas expositivas” (Gallegos 2013d). A partir de esta afirmación podemos indicar que esta actividad resulta bastante positiva ya que despierta el interés de los alumnos porque busca que ellos aprendan involucrándose en dinámicas divertidas.

Un área de mejora para las intervenciones es entregar materiales a los alumnos que puedan llevar a sus hogares de modo que los padres también puedan recibir información sobre Cálida y el gas natural.

Fotografías 5.2. y 5.3.: Plan de Educación de Cálida en Instituciones Educativas



¿Cómo se instalan las tuberías?

En este juego los estudiantes tienen que armar una maqueta que simula la instalación de las tuberías de gas natural y la seguridad del sistema.



¿Sabes lo bueno del gas natural?

En este juego se presentan las características del gas natural y se dan múltiples opciones para que los estudiantes puedan conocer por qué el gas natural es más seguro, económico, cómodo y ecológico que otros combustibles.

Mesas de Diálogo con Gobiernos Locales e Instituciones

La mesa de diálogo tiene por finalidad brindar información a los equipos de trabajo tanto de las municipalidades como de otras instituciones sobre temas relacionados a Cálidda, el gas natural y la seguridad de las redes de distribución; así como, compartir con los funcionarios temas vinculados a su experiencia con el servicio. El objetivo de estos puntos de encuentro es lograr que las personas responsables tanto de Cálidda como de estas instituciones puedan conocerse para entablar relaciones de coordinación.

Por parte de Cálidda asiste un equipo multidisciplinario que involucra a las áreas de Ingeniería, Construcción, Legal, Comercial y Responsabilidad Corporativa. Por parte de las municipalidades se espera la participación de Gerente de Desarrollo Urbano, Gerente de Participación Vecinal, Gerente de Seguridad Ciudadana, Delegado del Instituto Nacional de Defensa Civil – INDECI, representante de dos de las empresas contratistas de la Municipalidad que ejecuten trabajos en la vía pública, entre otros.

En años de cambio de gobierno local estas reuniones cobran mayor importancia, ya que se deben generar nuevos vínculos entre las empresas y los representantes de las municipalidades para la coordinación de los proyectos que se ejecutan.

Fotografías 5.4. y 5.5: Mesas de diálogo



Mesa de diálogo con miembros del INDECI



Mesa de diálogo con representantes de la Municipalidad de Pueblo Libre

Atención a situaciones de crisis y emergencias

Es importante mencionar que, como en cualquier servicio público, existen situaciones de emergencia que ocurren posteriores a la etapa constructiva de las obras, tales como roturas de tubería, olores no identificados, o cualquier complicación del sistema de distribución que pueda o no implicar el corte del servicio. Por ello, Cálidda cuenta con un equipo de monitoreo permanente de todo el sistema de distribución y guardias activas que trabajan todo el año de manera ininterrumpida en la supervisión. Además existe una línea gratuita de emergencia, el 1808, para que cualquier ciudadano pueda reportar estos casos.

Se identificó que en estas situaciones se necesita el soporte de personal capacitado para poder acompañar a los vecinos y resolver dudas o reclamos a partir de la situación. Es por ello que el equipo de Responsabilidad Corporativa de Cálidda ha generado un sistema de guardias pasivas para que siempre un colaborador del equipo tenga esta responsabilidad de monitorear las emergencias, reportar al equipo y de ser necesario asistir a la zona en referencia. Los resultados de estas acciones han sido positivos, en la medida que los vecinos tienen una persona que se preocupa por atenderlos y escuchar los temores que surgen, mientras el equipo técnico se concentra en dar solución al problema técnico.

5.2. Principales dificultades en el proceso de construcción del sistema de distribución de gas natural

Como se vio en el marco teórico del documento, en un contexto urbano existen diversas dificultades para el desarrollo de proyectos constructivos, por más que éstos generen beneficios para la misma población. En esta sección se señalan las principales dificultades identificadas en el caso de la instalación del servicio de gas natural en Lima. Para recoger la información expuesta en esta sección me baso en mi propia experiencia, entrevistas y grupos focales realizados.

El servicio de distribución de gas natural por tuberías se entrega a nivel residencial en Lima desde el año 2005 y actualmente existen 292,751 conexiones residenciales¹⁶. Si bien Cálidda es una empresa que crece exponencialmente cada año, la distribución del servicio se encuentra aún en una etapa expansión, donde aún existe mucha gente que desconoce el servicio y sus beneficios. Es por ello, que a pesar de que se desarrollen estrategias de comunicación e información para diferentes grupos de interés durante la etapa constructiva pueden surgir casos específicos de mayor dificultad en el relacionamiento donde se pueden generar conflictos sociales.

En ese sentido, se identificó que los malestares que sienten los vecinos frente a los proyectos se dividen principalmente en dos aspectos: 1.Los relacionados directamente al proceso constructivo y 2.Los malestares personales propios del desconocimiento del servicio y sus seguridades. A continuación se presenta una tabla donde se profundiza la información.

¹⁶ Cálidda 2015

Tabla 5.2. Principales malestares de los vecinos vinculados a los proyectos

1. Vinculados al proceso constructivo	2. Temas personales
Ruido, polvo, desmonte	Temores, inseguridad por mitos o sensación de peligro
Bloqueo de calles, accesos, desvíos de rutas	Sensación de no recibir un beneficio directo
Daños materiales a la propiedad	Temor de desvalorización de la propiedad
Permanencia de personas desconocidas en la zona	No quiero esto en mi zona (NIMBY)

Fuente: Entrevistas y grupos focales

Elaboración propia

Con respecto al primer punto, las principales molestias del proceso constructivo que afectan a los vecinos son ruido, polvo, daños materiales y la permanencia de personas desconocidas en la zona. Se debe mencionar que los reclamos llegan tanto a Cálidda, por la línea de reclamos que existe, como directamente en campo a través del equipo de relaciones comunitarias de las empresas contratistas.

En el caso de estos problemas vinculados a efectos o impactos negativos del proyecto lo que hacen las relacionistas comunitarias es coordinar con los encargados de la obra para minimizar los impactos. A continuación un gráfico con ejemplos de situaciones y acciones.

Gráfico 5.1. Coordinaciones de relacionistas comunitarios según impactos de la obra

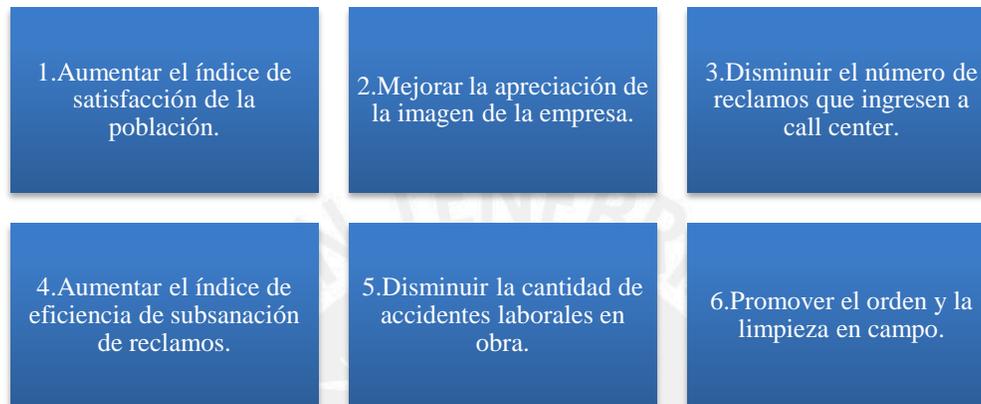


Fuente: Entrevistas

Elaboración propia

Adicionalmente al trabajo del equipo de Responsabilidad Corporativa, la Subgerencia de Proyectos¹⁷ de Cálidda ejecuta el plan de “Mejoramiento de la Gestión de la Calidad de las obras”¹⁸, que busca minimizar los impactos de las construcciones asegurando que se cumplan con los más altos estándares de calidad constructiva.

Gráfico 5.2. Objetivos del proceso de Aseguramiento de Calidad

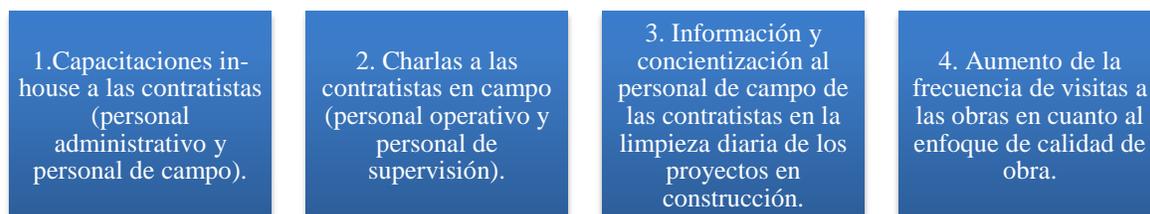


Fuente: Plan de Mejoramiento de la Gestión de la Calidad de las obras

Elaboración propia

Los objetivos 1, 2, 3, 4 y 6 del plan responden al interés de generar una relación positiva con los vecinos del entorno. Adicionalmente, la Subgerencia de Proyectos ha desarrollado un plan de trabajo que incluye brindar capacitaciones a las contratistas y mayor supervisión en campo de los proyectos. Estas acciones se suman de manera positiva a las estrategias implementadas por el equipo de Responsabilidad Corporativa.

Gráfico 5.3. Capacitaciones a contratistas para disminuir la cantidad de reclamos



Fuente: Plan de Mejoramiento de la Gestión de la Calidad de las obras

Elaboración propia

¹⁷ La Subgerencia de Proyectos se encuentra dentro de la Gerencia de Operaciones de Cálidda.

¹⁸ Cálidda 2014b:6

Con respecto al segundo punto en referencia a los principales malestares de los vecinos vinculados a los proyectos¹⁹, los temas personales están vinculados a temores, inseguridades, desconocimiento, imaginarios previos e incluso mitos. En general el tema de manejo de las inseguridades personales, prejuicios, temores, mitos de las personas es más complicado de gestionar debido a que hay que trabajar con ideas muchas preestablecidas de la población, que han sido generadas por alguien que es respetado y que puede influenciar en la gente dentro de la comunidad. Se ha desarrollado el siguiente gráfico para destacar los principales temores y mitos de las poblaciones identificados en el grupo focal realizado a vecinos e incluyendo las observaciones de los representantes de los equipos de relaciones comunitarias.

Gráfico 5.4. Temores y mitos sobre el gas natural



Fuente: Entrevistas y grupo focal realizados y Plan de Mejoramiento de la Gestión de la Calidad de las obras²⁰

Elaboración propia

Adicionalmente a los mitos o temores, otro malestar recurrente vinculado al proyecto de instalación de gas natural es el “la intolerancia por parte de un porcentaje de la población que tiene el concepto de no obtener ningún beneficio de dicha instalación, sino un perjuicio con los contaminantes (acústicos, ambientales, etc.)” (Gallegos 2015e). Hay un sector de la población que tiene la sensación de que el proyecto que se ejecuta no tiene beneficios directos para ellos mismos o no reconoce la necesidad del proyecto por lo que no desean que se ejecute cerca de su vivienda, como podrían ser los determinados NIMBY²¹.

¹⁹ Tabla 5.2. Principales malestares de los vecinos vinculados a los proyectos página 49.

²⁰ Información recopilada con información recogida de entrevistas y grupo focal realizados e información del plan de “Mejoramiento de la Gestión de la Calidad de las obras” (Cálidda 2014b:4)

²⁰ Cálidda 2014b:6

²¹ Concepto desarrollado en marco teórico referente a las personas que apoyan la ejecución de proyectos sin embargo se oponen a los mismos cuando se realizan próximos a sus viviendas, no son propositivas.

Con respecto a esta oposición existen dos situaciones principales, la primera es cuando el proyecto que se ejecuta es para una industria²² y la otra es cuando los vecinos no desean ser usuarios del servicio a pesar que el proyecto sea de redes residenciales en la zona.

En la primera situación no existe la posibilidad para los vecinos de acceder al servicio de gas natural debido a que las tuberías son a mayor presión no son apta para viviendas. Por lo tanto, los vecinos tienen que convivir con las molestias de la etapa constructiva del proyecto pero no son beneficiados con el servicio. Además muchas veces los vecinos tienen conflictos previos con las empresas o industrias por el trabajo que realizan y la contaminación que generan. En estos casos, la reacción de incomodidad es comprensible por lo que la estrategia es comunicar que las industrias conectadas al gas natural disminuyen su contaminación ambiental, afectando positivamente en la salud de la población aledaña que antes respiraba un aire con mayores niveles de contaminación. Adicionalmente se comunica a la población que el tener redes troncales de gas natural en la zona posibilita a mediano plazo la llegada del servicio a nivel residencial.

En las situaciones en que las personas no tienen interés en ser usuarios del servicio de gas natural, a pesar de que las redes de distribución residencial pasen frente a sus viviendas, la estrategia debe ser incrementar los esfuerzos del área comercial para difundir los beneficios que el servicio de gas natural ofrece para conseguir convertir a este público en potenciales clientes. Los beneficios a mencionar son la continuidad del servicio, el ahorro hasta del 70%, la seguridad del sistema de distribución que es monitoreado permanentemente y el apoyo a la ecología al ser el combustible que contamina menos²³.

Para ambas situaciones de rechazo a los trabajos de construcción de redes, se menciona que la masificación del sistema de distribución de gas natural es un objetivo del Estado y que los trabajos deben realizarse para el beneficio de la ciudad. Al respecto, el Subgerente de Responsabilidad Corporativa de Cálidda indicó que “a los grupos de interés se les debe explicar que (el gas natural) es un servicio público masivo y que el beneficio no es para algunas personas sino para toda una ciudad” (Gallegos 2014a).

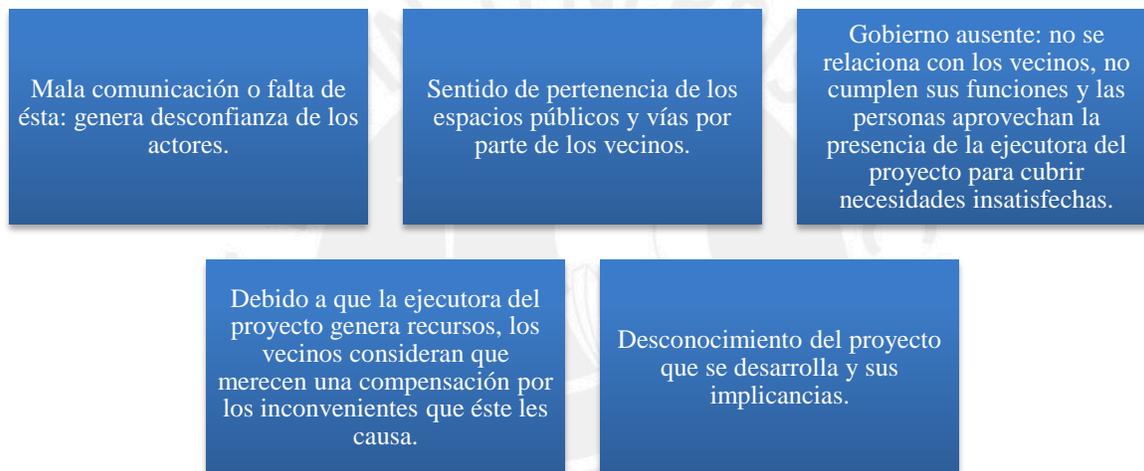
²² Las tuberías para este tipo de instalaciones tienen una presión que no es para los hogares por lo tanto no se pueden derivar conexiones domiciliarias.

²³ Cálidda 2014a: 4

5.3. Estrategias aplicadas para el manejo de situaciones de conflictos

Si bien hemos identificado diversos malestares de las poblaciones con respecto a los proyectos, se debe tener en consideración que a pesar de los esfuerzos de comunicación y diálogo, no siempre se logran minimizar los impactos que generan estas situaciones y se generan conflictos sociales para los que hay que desarrollar otro tipo de estrategias. A continuación se presenta un gráfico con las causas más recurrentes de conflicto en las área de ejecución de proyectos de Cálidda.

Gráfico 5.5. Causas de conflictos en zonas influencia de los proyectos de Cálidda



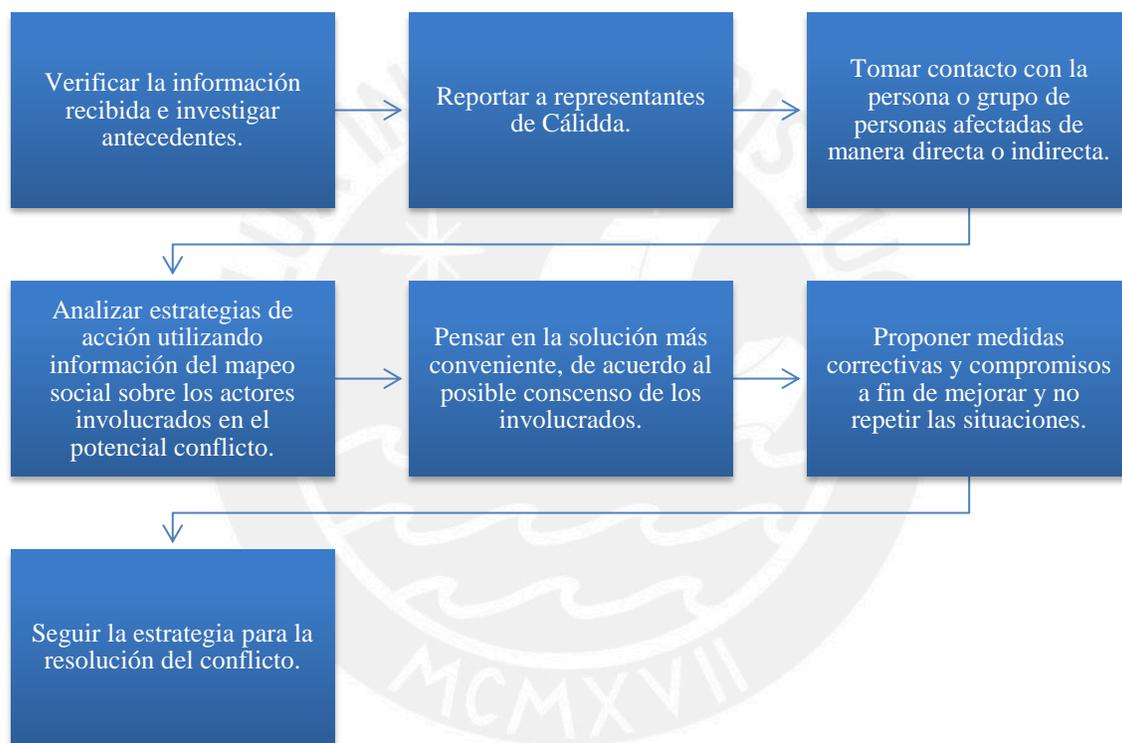
Fuente: Entrevistas y grupos focales

Elaboración propia

El último punto mencionado es bastante recurrente debido a que Cálidda es una empresa en expansión, por lo que recién está trabajando en difundir la cultura del gas natural y por ello existe mucho desconocimiento aún al respecto. En relación a esto, una representante de la empresa Cálidda indicó que “una de las principales causas de conflicto en los proyectos de construcción de redes del sistema de distribución de gas natural es el desconocimiento acerca de la distribución del gas natural y las medidas de seguridad aplicadas durante la ejecución de los trabajos” (Gallegos 2013a).

Los relacionistas comunitarios se encuentran capacitados para identificar los problemas en campo y tomar acciones cuando estos se complican convirtiéndose en potenciales conflictos. Siempre que se identifican estas situaciones complejas son reportadas directamente a los Analistas de Relaciones Comunitarias de Cálidda para poder realizar una supervisión directa del caso y diseñar una estrategia de resolución del conflicto específico.

Gráfico 5.5. Acciones aplicadas por los relacionistas comunitarios de las empresas contratistas ante la identificación de un potencial conflicto

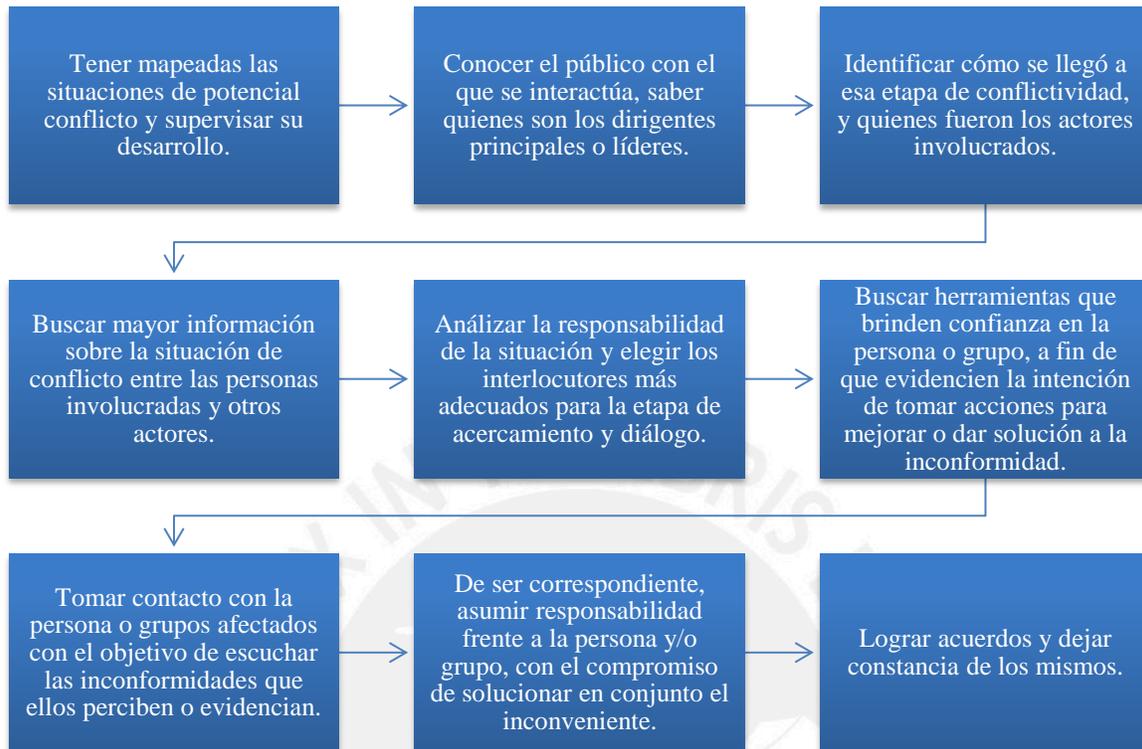


Fuente: Entrevistas

Elaboración propia

Ya cuando el potencial conflicto estalla es necesario aplicar una estrategia específica para resolver el problema que se ha generado. El Subgerente de Responsabilidad Corporativa de Cálidda, indica que un elemento muy importante es mantener la calma ante las situaciones para poder realizar análisis correctos y nunca mostrar desesperación si no buscar alternativas de solución (Gallegos 2014a). En ese sentido se ha armado un gráfico con la estrategia general que se aplica para la resolución de conflictos desde Cálidda, se debe tomar en cuenta que esta se va modificando según las situaciones particulares.

Gráfico 5.6. Estrategia para la resolución de conflictos sociales



Fuente: Gallegos 2014a

Elaboración propia

Vemos en el gráfico anterior que existen puntos clave en la estrategia como tener mapeadas las situaciones y conocer al público, ya que esto permitirá un rápido acercamiento a las fuentes de información para poder hacer un análisis de situación y de las responsabilidades sobre el problema. Otro aspecto importante es el de buscar las herramientas adecuadas que puedan permitir la gestión de las actividades para brindar confianza a los actores involucrados. De la misma manera generar constancias de los acuerdos es algo valioso en el sentido que le da formalidad a la situación y de la misma manera es una garantía para las partes.

Es importante que al resolver el conflicto el equipo lo analice en conjunto para registrar el problema y la fórmula de solución para futuras situaciones similares. Lo ideal en estas situaciones es intentar que los procesos de diálogo no sean muy prolongados y encontrar soluciones efectivas.

5.4. Implementación de Programas sociales

Los programas sociales de Cálidda también son herramientas de gestión social con la comunidad del área de influencia. A la fecha se viene trabajando en dos programas que se encuentran totalmente alineados al giro del negocio de la empresa y a dos importantes grupos de interés: jóvenes y mujeres líderes de las comunidades que trabajan en los comedores populares. El objetivo es que, a través de los actores beneficiarios de ambos programas, se pueda ir difundiendo la cultura del gas natural, los beneficios que traen a las familias este servicio y los elementos de seguridad del sistema.

El programa orientado a jóvenes es Tecnigas, el objetivo que tiene es capacitar técnicamente a jóvenes de escasos recursos en los distritos donde se inician trabajos de instalación de redes del sistema de gas natural para que puedan convertirse en instaladores de conexiones internas de gas natural. El programa tiene una parte teórica y otra práctica, donde se les da la oportunidad a los participantes de hacer una pasantía en las empresas contratistas. A la fecha se han ejecutado en 4 ediciones de Tecnigas, beneficiando a más de 180 jóvenes en 4 distritos.

Actualmente, Tecnigas se encuentra en un proceso de reestructuración. Se evaluará con los participantes de las primeras ediciones potenciales áreas de mejora del programa. De la misma manera, en Cálidda se evaluará cuáles son las necesidades del mercado para poder orientar mejor el programa y que más jóvenes se beneficien siendo capacitados para encontrar trabajo.

Fotografías 5.6 y 5.7. Programa Tecnigas



Visita a las instalaciones de Cálidda



Graduación Tecnigas Edición Villa el Salvador

Por otro lado, el programa Miska Wasi trabaja en beneficio de los comedores populares, ofreciendo la conexión al gas natural de manera gratuita, así como capacitaciones en higiene alimentaria y segregación de residuos. El objetivo es que las señoras líderes de los comedores populares puedan invertir el ahorro que generan en costos de combustible, aproximadamente 70%, en brindar una mejor oferta nutricional a las personas que asisten diariamente a alimentarse en el comedor popular y/o que también puedan realizar mejoras en la infraestructura de estos espacios. A la fecha existen 425 comedores conectados al programa beneficiando diariamente a más de 40,000 personas.

A partir del programa Miska Wasi, surgió el Concurso Gastronómico Manos a la Olla, organizado por Cálidda, para premiar la creatividad de la mujer peruana. El eje de concurso es que cada año las señoras representantes de los comedores populares deben crear un plato innovador en relación al ingrediente estrella, que ha sido en sus distintas ediciones: la papa, la quinoa, el frijol y el maíz. Este concurso sirve para empoderar más a las lideresas de los comedores que diariamente realizan actividades muy importantes para las comunidades donde viven y se reconoce el talento que tienen al tener que ser creativas diariamente con los pocos recursos que manejan para poder alimentar a muchas personas.

Fotografías 5.8 y 5.9. Programa Miska Wasi y Manos a la Olla



Representantes del comedor popular Villa Hermosa de El Agustino



Representantes del Comedor Popular Micaela Bastidas, Ganadoras del Manos a la Olla 2014

5.4. Sensibilización interna

Es muy importante que dentro de la empresa los colaboradores puedan conocer las iniciativas y esfuerzos que se realizan en temas sociales, así se sensibiliza e identifican como parte de una empresa socialmente responsable con las comunidades del entorno de sus proyectos y operaciones. Por ello, en conjunto con la Subgerencia de Comunicaciones, se trabaja en la difusión interna de todas las iniciativas sociales a través de diferentes herramientas de comunicación interna como son: el blog corporativo, *mailing*, publicación en pantallas de las salas de espera.

Imágenes 5.2. y 5.3. Iniciativas de comunicación para sensibilización interna



Blog Entérate



Mailing corporativo de difusión



Publicaciones en pantallas

Asimismo, se ha creado un programa de voluntariado corporativo que fomenta el compromiso de los colaboradores con las comunidades donde opera Cálidda. A través de las acciones de este programa se promueve el desarrollo de un equipo comprometido que pueda compartir su tiempo y talento con personas más necesitadas.

Existen diferentes ramas de acción dentro del programa voluntariado, se realizan actividades ambientales, culturales y navideñas. Toda intervención tiene una contraparte de trabajo de manera conjunta con la comunidad, los colaboradores de Cálidda llegan como soporte para apoyar iniciativas.

Imágenes 5.4. y 5.5. Campañas de voluntariado



Convocatoria a voluntariado ambiental

Agradecimiento a voluntarios en campaña Navideña

Fotografía 5.16. Voluntarios de Cálidda



Voluntarios en evento Manos a la Olla compartiendo con las participantes del concurso

Adicionalmente a las comunicaciones que se realizan y el voluntariado corporativo, se ha gestionado que dentro del programa de inducción y re inducción a colaboradores, organizado por el área de Gestión Humana, puedan realizarse visitas tanto a una obra en ejecución como a un comedor popular del programa Miska Wasi. En la visita a la obra se explica el procedimiento de relaciones comunitarias y las gestiones que realizan a diario con los vecinos de los proyectos. Seguidamente, en la visita al comedor popular se invita a las mismas señoras beneficiarias del programa Miska Wasi a que detallen los beneficios que les ha traído tener gas natural y las mejoras que han implementado a partir del ahorro generado.

Fotografías 5.14. y 5.15. Programa de inducción e re inducción de colaboradores



Visita a una obra de conexiones residenciales en San Borja



Visita a Comedor Popular Villa Hermosa en El Agustino

Como se indicó en el marco teórico de este documento, es importante comunicar y sensibilizar a los colaboradores sobre las actividades y programas sociales que se realizan desde el área de Responsabilidad Corporativa. Contar con un equipo de colaboradores informado y sensibilizado sobre las iniciativas que se realizan para ser una empresa socialmente responsable logra que el equipo se sienta más motivado en el ambiente laboral porque se identifica como parte de una organización preocupada por su entorno y sus grupos de interés. Estas iniciativas también repercuten de manera positiva en la reputación de la empresa ya que va logrando posicionarse como responsable con su entorno gracias a los testimonios positivos de sus propios colaboradores.

6. Conclusiones

En esa sección se incluyen los principales resultados del análisis de la problemática presentada, resaltando los beneficios de la existencia de un área de Relaciones Comunitarias y/o Responsabilidad Corporativa en una empresa de servicios para la sensibilización de grupos de interés externos e internos. Si bien los resultados de este documento están vinculados a proyectos de instalación del sistema de distribución de gas natural en Lima y Callao, la intención es que contribuyan a mejorar los procesos de comunicación y prevención de conflictos sociales en otros proyectos que se ejecutan en zonas urbanas.

Frente a la pregunta de investigación sobre “en qué medida se puede afirmar que las estrategias de comunicación y relaciones comunitarias en zonas urbanas son útiles y efectivas para la gestión del riesgo social en el marco del desarrollo de proyectos constructivos en zonas urbanas sin conflictos sociales”, el presente trabajo permite concluir que estas estrategias para generar relacionamiento con los grupos de interés son efectivas para las empresas en la medida en que les permite contar con contactos e información clave para la toma de decisiones oportuna para la gestión de los riesgos sociales.

A través de la sistematización de esta experiencia, se puede afirmar que en las zonas urbanas existen también temas sociales complejos que deben ser manejados por equipos de profesionales para canalizarlos de manera adecuada y lograr una convivencia armoniosa entre las empresas y sus grupos de interés.

La etapa de trabajo social previo al inicio de los proyectos constructivos es muy relevante debido a que las relaciones futuras se construyen a partir de estos primeros acercamientos. Por ello, se debe trabajar en conocer el entorno de la intervención, identificando actores clave y reconociendo sus diferentes intereses. Contar con un mapeo social antes de iniciar los proyectos permite monitorear de manera más adecuada el entorno social.

En el caso presentado, el mapeo social es fundamental para iniciar el trabajo de información a las comunidades donde se desarrollan los proyectos. El mapeo social identifica los canales más adecuados de comunicación para llegar a los grupos de interés y realizando actividades de comunicación previos al inicio de las obras, Cálidda se posiciona como un vecino responsable en su comunidad, transparente y abierto al diálogo.

Mediante las entrevistas realizadas para el análisis de la problemática, se comprobó que el proceso de difusión de inicio de obras favorece a reducir las quejas y reclamos de los vecinos porque este primer acercamiento abre una comunicación horizontal entre los actores, por lo que se puede afirmar que la información previa apunta a ser un factor determinante en el éxito de las relaciones futuras entre empresa y comunidad.

La generación de reclamos en obra es inevitable por los inconvenientes del proceso constructivo como lo son el ruido y el polvo. Lo ideal es que los vecinos lleguen a canalizar los reclamos que surgen a través de los relacionistas comunitarios en obras, identificándolos como el vínculo entre la empresa y la comunidad. Es por ello, que el equipo de relacionistas comunitarios tiene mucha importancia como parte de la estrategia de relacionamiento en campo y debe seguirsele entrenando y capacitando.

En relación a la importancia de la comunicación y diálogo entre los actores, en el presente trabajo se comprueba que, efectivamente, ayuda a identificar y manejar las situaciones de potenciales conflictos y conflictos mismos. La comunicación es esencial para forjar relaciones positivas, que pueda prevalecer a largo plazo en beneficio de ambos actores y también así evitar, mediar y/o resolver conflictos sociales que puedan perjudicar a ambas partes.

Otro importante punto positivo en esta experiencia es que, como parte de las estrategias de relacionamiento con vecinos se trabaja un tema de mejoramiento de la calidad de las obras. Esta acción es un logro en la empresa, ya que se puede afirmar que trabaja alineada y el área de Responsabilidad Corporativa no solo resuelve problemas si no que, de la mano de otros equipos de Operaciones, trabaja en la prevención de acciones que pueden traer

consecuencias tanto en la calidad del trabajo como en la reputación de la empresa. Por ello, los esfuerzos en lograr una sensibilización interna son muy importantes y deben continuar siendo promovidos.

Si bien a lo largo de la experiencia de trabajo se ha logrado conseguir un buen clima de relacionamiento con los grupos de interés de la empresa, es importante considerar la forma de participar más en espacios como charlas informativas, ya que es una solicitud de los vecinos. Internamente se debe hacer coordinaciones con el área comercial, ya que por lo general la información más solicitada por los vecinos en las etapas constructivas es relacionada a los precios de conexión y financiamiento del servicio. De igual manera en estas charlas se deberá brindar información de la calidad de las obras y la seguridad del sistema de distribución de gas natural y difundir el teléfono de emergencia.



7. Recomendaciones

En esa sección se incluyen recomendaciones que son oportunidades de mejora para los casos de relacionamiento comunitario urbano, si bien estas recomendaciones están basadas en la experiencia con procesos de instalación del sistema de distribución de gas natural por la empresa Cálidda, son completamente adaptables a otros proyectos que se ejecuten en zonas urbanas.

Las recomendaciones desarrolladas se clasifican según las etapas de la ejecución de los proyectos constructivos y posibles acercamientos para poder establecer relaciones armoniosas con los grupos de interés del entorno de los proyectos. Se espera que estas recomendaciones también contribuyan a mejorar los procesos de comunicación y para prevenir y evitar los conflictos sociales.

7.1. Clasificación de recomendaciones según etapas los proyectos constructivos



Antes de iniciar el proyecto

- **Trabajar en conjunto:** Es importante que el área de Ingeniería, encargada de diseñar la traza del proyecto, incluya representantes de Relaciones Comunitarias desde la primera etapa de exploración de rutas y diseño. De esta manera las trazas propuestas serán validadas socialmente y se podrán evaluar factores adicionales a los técnicos. Adicionalmente es importante evaluar desde el inicio trazas alternativas, e ir mapeando las zonas para tener opciones ante cualquier dificultad técnica o social.
- **Conocer el entorno:** Definir a mayor detalle los actores sociales del entorno. Identificar grupos sociales, asociaciones, instituciones, clima social, etc, a través de un mapeo social profundo. Utilizar fuentes secundarias como noticias, informes previos etc. Identificar los espacios valorados por la propia comunidad para comunicación e interacción, de manera que se puedan organizar eventos informativos en estos mismos, respetando la dinámica local.
- **Dialogar y comunicar:** Una vez teniendo los actores identificados, reconocer interlocutores válidos para comunicar en sus poblaciones, conversar con personas que puedan transmitir mensajes a los demás (líderes, dirigentes, representantes, presidentes comunales, etc.). Definir desde la empresa un interlocutor y presentarlo en campo.
- **Ser transparente:** En lo que se dice y hace. Siempre comunicar con honestidad las dimensiones del proyecto, posibles afectaciones, posibles compensaciones. Puede que exista desconfianza en las poblaciones por experiencias previas, por lo que hay que aclarar las condiciones de trabajo y diferenciarse de otras empresas.
- **Buscar antecedentes de trabajos similares en la zona:** Averiguar qué proyectos ya se ejecutaron en la zona y cuáles fueron las acciones de las empresas que trabajaron para ver qué tan eficaces y eficientes fueron sus formas de comunicación para ver si fueron canales adecuados y repetirlos y si no fueron exitosos no cometer los mismos errores.

- **Considerar un beneficio:** En el caso de proyectos especiales de mayor impacto, definir desde la empresa, líneas de intervención social, basándose en las principales expectativas y necesidades identificadas de en la zona de influencia de los proyectos. De esta manera cuando se tengan solicitudes se podrá tener una respuesta concreta y posibilidades concretas de apoyo para no “donar por donar”. Tener acercamientos con propuestas de inversión social definidas desde un mapeo previo de necesidades locales.

Durante la ejecución del proyecto

- **Colocar más información en las obras:** poner información visible en zonas cercanas a la obra para que más vecinos y personas de paso pueda conocer detalles de la obra. Puede ser a través de paneles informativos, caseta informativa, señalización en la misma obra, etc. Esto complementará el trabajo de los relacionistas comunitarios.
- **Difusión de información:** Asegurar que la información entregada a los líderes llegue a la población. Hacer sondeos en las poblaciones para comprobar que se están enterando del proyecto y de la información que se ha brindado a los dirigentes. Intentar tener un trabajo más personalizado, para que los vecinos sientan más cercanía de la empresa. Realizar asambleas informativas. El reto es innovar porque la gente recibe tanta información diariamente que si no se trabaja de manera atractiva, las personas desearán los volantes que se les entrega o simplemente no recordarán la información. Mejorar los tiempos de entrega de la información, para que los vecinos estén prevenidos.
- **Brindar seguridad sobre la obra y el sistema de distribución:** Difundir el tema de seguridad a la población. No utilizar lenguaje muy técnico si no uno más entendible por todas las personas. Colocar planos de la ciudad donde se muestren las redes de gas natural ya instaladas, esto demostrará visualmente la magnitud donde están las tuberías y la seguridad en proporción a la extensión de redes para que vean que ya muchas más personas conviven con el servicio.

- **Sensibilización interna:** Comunicar dentro de la empresa todos los esfuerzos que se realizan en cuanto a relacionamiento con los grupos de interés externos para que puedan sentir orgullo de pertenecer a la compañía. De la misma manera se deben generar acciones para que los colaboradores puedan relacionarse con los grupos de interés, por ejemplo conociendo las obras y los beneficiarios de los programas sociales.

Actividades al cierre del proyecto

- **Comunicación:** Reunir a los dirigentes o personas que apoyaron para comunicar el final del proyecto, agradecer por el apoyo e invitar a que la relación continúe.
- **Información de seguridad:** Explicar el plan de prevención de daños y políticas de seguridad de la empresa, así como las guardias del personal que se realizan para cubrir las atenciones ante posibles situaciones de emergencias.
- **Entrega de merchandising:** Entregar imanes o *stickers* con el número de atención de emergencias para que los vecinos puedan tener el teléfono en puntos accesibles de sus viviendas como son los artefactos y así facilitar el de poder llamar a la empresa ante cualquier situación de emergencia.

Actividades de retorno

- **Crear una relación:** Mantener el contacto con los actores clave de las zonas.
- **Continuar brindando información:** Regresar a la zona para brindar charlas informativas, llevar expertos en el gas natural que puedan resolver dudas de la población, sobre todo en temas de seguridad. Recalcar las virtudes del gas natural (reforzar tema ambiental).
- **Actividades en colegios:** Realizar charlas lúdicas en los colegios de la zona para que refuercen los temas aprendidos sobre el gas natural y que los estudiantes puedan llevar información a sus hogares.

8. Bibliografía

8.1. Bibliografía primaria

GALLEGOS, Graciela

2014a *Entrevista a E. Marquez.* Entrevista del 15 de diciembre a Eddy Marquez Subgerente de Responsabilidad Corporativa de Cálidda.

2014b *Entrevista a Relacionistas Comunitarias.* Entrevista del 20 de diciembre a Tania Soto, Relacionista Comunitaria de Sercontec, empresa contratista de Cálidda.

2014c *Entrevista a Relacionistas Comunitarias.* Entrevista del 20 de diciembre a Roxana Huidobro, Relacionista Comunitaria de MECOR, empresa contratista de Cálidda.

2014d *Entrevista a Relacionistas Comunitarias.* Entrevista del 21 de diciembre a Aleyda Goyburú, Jefa de Relaciones Comunitarias de Natural Gas Company, empresa contratista de Cálidda.

2013a *Entrevista a L. Arcelles.* Entrevista del 3 de octubre a Lorena Arcelles Analista de Comunicaciones de Cálidda.

2013b *Grupo focal a pobladores de Manchay.* Grupo Focal del 23 de octubre a pobladores de Manchay - Pachacamac.

2013c *Grupo focal a Venva Comunicaciones.* Grupo Focal del 2 de septiembre a directores de la agencia Venva Comunicaciones.

2013d *Grupo focal a profesores de I.E.N. Roxanita Castro Witting.* Grupo Focal del 25 de septiembre a Profesores de I.E.N. Roxanita Castro Witting de Pachacamac.

CÁLIDDA

2015 *Procedimiento de Relaciones Comunitarias.* Lima

2014a *Relaciones Comunitarias y Responsabilidad Corporativa desde la Perspectiva de Cálidda.* En Conversatorio "Comunicación en Relaciones Comunitarias y Manejo de Conflictos, PUCP. Lima.

2014b *Gestión de Calidad de la Obra.* Ingeniero Paulo Puente Arnao. Lima

2012 *Memoria anual Cálidda 2011.* Lima.

INSTITUTO SASE

2013 *Plan de Participación Ciudadana Cálidda 2013-2016.* Lima.

SILVA, Giselle

2012 *Estudio de tipificación y caracterización de los grupos de actores con los que opera Cálidda.* Lima

Páginas web:

CÁLIDDA

2015 Responsabilidad Corporativa. Consulta 23 de abril de 2015.

<www.calidda.com.pe>

8.2. Bibliografía secundaria

GALLEGOS, Graciela

2014e *Entrevista a Q. Brugué*. Entrevista del 28 de mayo a Quim Brugué, Director del Instituto De Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Diapositivas

PÉREZ, Fabian (CENTRO DE ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS – PUCP)

2013 “*Comunicación eficaz de negociación*” [diapositivas], en Taller de Gestión y Negociación de Conflictos en el contexto del Relacionamento Comunitario. Lima.

SOCIAL CAPITAL GROUP

2012 “*Definición y elementos de la comunicación*” [diapositivas], en I Programa de Gestión Social y Relaciones Comunitarias en el Sector Minero Energético. Lima.

Ley, decreto y otros similares

OSINERGMIN

1999 *Decreto Supremo 042-99-EM. Reglamento de distribución de gas natural por red de ductos*. 15 de septiembre.

MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS

1999 *Ley N° 27133. Ley de Promoción del Desarrollo de la Industria del Gas Natural*. 18 de noviembre.

Libros y revistas

CABRERA, Lisabel

2002 *Diseño de campaña de comunicación para el desarrollo*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela académico profesional de comunicación social.

Generalitat de Catalunya

2007 *Del Aquí no al así sí, orientaciones para planificar políticas de impacto territorial*. Barcelona: Dirección General de Participación Ciudadana, Generalitat de Catalunya.

- HERNÁNDEZ, Roberto
2006 Metodología de la investigación, Cuarta Edición. México DF: Mc Graw Hill.
- MEJÍA, Oscar y Tania Soto
2013 “Comunicación vecinal: un panorama a los conflictos sociourbanos”. *Punto Medio*.
Lima, año 5, número 10, pp 70-79. Consulta 14 de septiembre de 2013.
<http://es.scribd.com/doc/167333404/Punto-Medio-2013>
- MNOOKIN, Robert
2003 *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos*. Barcelona: Gedisa
- NUÑEZ, Giovana
2012 La Comunicación, un soporte para hacer viable la gestión participativa de las áreas naturales protegidas. Lima: PROFONAMPE
- PROFONAMPE
2007 La comunicación para proyectos en área naturales protegidas. Lima: Ministerio del Ambiente del Perú.
- ROZENBLUM, Sara
2007 *Mediación, Convivencia y resolución de conflictos en la comunidad*. Barcelona: Graó
- VALDIVIA, Carlos
2012 *Comunicálo con imágenes: la metodología de la fotografía participativa como herramienta para promover identidad local y prevenir conductas de riesgo. La experiencia del proyecto Nuestra Mirada – Callao 2009*. Tesis de Licenciatura en Ciencias y Artes de la Comunicación con mención en Comunicación para el Desarrollo. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación.
- VELARDE, Andrea Patricia
2012 *Los recursos comunicacionales en la prevención de la explotación sexual de adolescentes. La Experiencia de Teatro Vivo en el Colegio República de Panamá*. Tesis de Licenciatura en Ciencias y Artes de la Comunicación con mención en Comunicación para el Desarrollo. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación.

Páginas web:

- BRANZAI
2013 “Insights y Marcas: Una Necesidad”. *Branzai*. 17 de septiembre de 2013.
Consulta 24 de septiembre de 2013.
< <http://www.branzai.com/2013/09/insights-y-marcas-una-necesidad.html>>

COMISIÓN EUROPEA - DIRECCIÓN GENERAL DE EMPRESA

2013 [Guía para una comunicación eficaz](#). Consulta: 30 de julio de 2013.

<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/guide_es.pdf>

CONSUMER TRUTH

2013 Inicio. Consulta 24 de septiembre de 2013.

<consumer-truth.com.pe>

Dircom2R Asociación de Directivos en Comunicación

2015 La relación entre Responsabilidad y Reputación. Consulta: 16 de febrero de 2015.

<http://www.2r.dircom.org/images/stories/La_relacion_entre_Responsabilidad_y_Reputacion.pdf>

IESE Business School

2009 La evolución del concepto *stakeholders* en los escritos de Ed Freeman. En: Newsletter N° 5 – Otro punto de vista. Consulta: 15 de junio de 2015.

<http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf>

NEL·LO, Oriol

2007 Aquí, No! La conflictividad territorial de base local. Inforgeo, pp. 29-36. Consulta 12 de noviembre 2014)

<http://www.apgeo.pt/files/docs/Inforgeo_20&21/Inforgeo%2020&21%20Paginas_029_036.pdf>

Anexo 1. Formato de Mapeo Social (2)

<p>6. Relación con las autoridades municipales (Opiniones sobre las Autoridades Municipales)</p> <hr/> <p>7. Predisposición de la localidad frente a las obras civiles (Nombre de la última obra en la zona)</p> <hr/> <p>8. Antecedentes de conflictos en la comunidad o inconvenientes sociales</p> <p><u>Historia de conflictos:</u> <u>Rivalidades entre dirigencias:</u> <u>Soluciones planteadas o sigue el inconveniente:</u></p> <hr/> <p>9. Potenciales riesgos identificados</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">Riesgo</th> <th style="width: 30%;">Acción de mitigación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> <hr/> <p>10. Recomendaciones</p> <p>Por las características de la zona y consideraciones especiales a los vecinos, se solicita considerar los siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar XX ▪ Colocar XX 	Riesgo	Acción de mitigación							<p>11. Registro fotográfico</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; margin: 5px 0;"> <p style="text-align: center; font-size: small;">Colocar una leyenda bajo cada fotografía</p> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; font-size: x-small;"> REACIONISTA Comunitaria - Contratista Firma: Nombre: </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; font-size: x-small;"> RESPONSABLE DE RRCC - Contratista Firma: Nombre: </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; font-size: x-small;"> REVISIONES Comunitarias - Calídda Firma: Nombre: </div> </div>
Riesgo	Acción de mitigación								

Anexo 3. Entrevista a Analista de Relaciones Comunitarias de Cálidda

1. Datos del entrevistado:

1. Nombre y apellidos:
2. Edad:
3. Profesión:
4. Tiempo en Cálidda:

2. Sobre la información sobre los alcances del proyecto

3. ¿De qué manera participó el área de Relaciones Comunitarias de Cálidda el periodo de planeamiento del proyecto? (definición de trazas)
4. ¿Se les entregó información sobre la magnitud del proyecto, cómo se dividía (tramos), cronograma, posibles afectaciones, etc.?
5. ¿Existían espacios de intercambio de información entre áreas de Cálidda?

6. Sobre el levantamiento de información social previo al inicio del proyecto (mapeo social o línea de base)

5. ¿Cuál era el objetivo de la elaboración de esta herramienta?
6. ¿Cómo evaluaría la calidad de la información levantada? ¿por qué?
7. ¿Se compartió esta información con otras áreas? ¿De qué maneras?
8. ¿Finalmente considera que fue útil la información levantada? ¿Para qué fue utilizada?
9. Específicamente para la zona de Manchay,
 - a. ¿Se identificó cómo estaba articulada la población?
 - b. ¿se identificaron los *stakeholders* con quienes ustedes luego trabajaron y negociaron durante el proyecto?
 - c. ¿Se identificaron posibles conflictos?
 - d. ¿Se identificaron los intereses de la comunidad?
 - e. ¿Se identificaron temores sobre el gas natural, mitos?
 - f. ¿Cuál fue el aporte más relevante del mapeo para el trabajo con esta comunidad?
10. ¿Cómo se podría haber obtenido información más relevante para Cálidda?

7. Sobre el equipo de relaciones comunitarias de Cálidda – Contratista:

11. Principales responsabilidades del cargo de analista de Relaciones Comunitarias de Cálidda.
12. Principales dificultades para el desarrollo del trabajo.
13. ¿De qué manera aporta o dificulta el que los relacionistas comunitarios destacados pertenecieran a una contratista y no al mismo Cálidda? (*temas de reporte? Valoración en campo por parte de la población?, etc.*)
14. Previo al inicio de los trabajos, ¿se realizó una inducción desde Cálidda a los relacionistas de la contratista destacados al proyecto para enseñarles cómo funciona el sistema de distribución y las características del gas natural? Si se realizó, ¿Qué otra información se les brindó?
15. ¿Cuál considera que fue el impacto más significativo para la población al existir un equipo de relacionistas comunitarios destacados al proyecto? ¿por qué?

8. Sobre el contacto con la Población de Manchay durante el proyecto

16. ¿Cómo se identificaron a los principales líderes de Manchay?
17. ¿Cómo calificaría la evolución de la relación con los principales líderes identificados?
Por etapas en relación a la obra (indicar en qué etapas participó):

Periodo	Comentario sobre la relación
<i>previo al inicio de la obra</i>	
<i>durante la ejecución</i>	
<i>actualmente</i>	

18. Antes del inicio del proyecto en Manchay:
 - a. ¿Cómo fueron los primeros acercamientos a los líderes?
 - b. ¿Se diseñó alguna estrategia para el acercamiento? ¿Quién la diseñó?
 - c. ¿Se entregó información a la población? ¿de qué tipo?
 - d. ¿Se coordinó la entrega de información con los líderes?
19. Sobre la difusión de inicio de obra realizada puerta a puerta a los vecinos de la Av. Víctor Malásquez:

- a. ¿Cómo calificarían este sistema de información? ¿los vecinos apreciaban la información entregada?
 - b. ¿Cree que esta actividad fue efectiva? ¿Consideran que los vecinos entendieron fácilmente el volante? ¿Los vecinos comprendían los mensajes?
 - c. ¿Qué aportes harían a los volantes utilizados?
 - d. ¿Qué información adicional considera se podría haber entregado a la población?
 - e. ¿De qué otras maneras se podría haber entregado la información para que más vecinos la conocieran y la recordaran?
20. Sobre el formato de registro de difusión:
- a. ¿Este formato a qué necesidad responde?
 - b. ¿Los vecinos lo firman con facilidad?
 - c. ¿Cuáles son las principales dudas que este formato le generan a la población?
 - d. ¿Qué mejoras podrían hacerle al formato?
21. Sobre asambleas realizadas en comunidades:
- a. ¿Se hizo alguna asamblea con toda la población de Manchay para anunciar los trabajos de Cálidda?
 - b. ¿Qué posición tenía la empresa ante posibles solicitudes que surgieran en las asambleas?
 - c. ¿Cuáles fueron los beneficios de realizar esta asamblea general?, si no se hizo ¿piensa que esto hubiera beneficiado o no dentro de la ejecución del PARP?
 - d. ¿Qué recomendaciones o sugerencias daría para tener no solo una buena asistencia si no que las personas retengan mensajes claves en asambleas. (*Actividades lúdicas, o es más un público tradicional? Volantes? Rotafolio? Ppt?*)
22. ¿Cuáles eran las mayores demandas en campo por parte de los vecinos? (*exigían que se paren los trabajos? Que se les brinde mayor información? Etc.*) ¿cómo se atendían estas demandas?
23. ¿Cómo consideran que podría haber sido mejor la atención a las poblaciones del área de influencia? (sugerencias)
24. ¿Qué otra forma de comunicación a poblaciones consideraría efectiva para el desarrollo de proyectos civiles de esta envergadura? (*poner ejemplos: charlas en colegios, asistencia a asambleas comunitarias, mesas de diálogo, etc.*)
25. Sobre la atención a quejas y reclamos en campo:
- a. ¿Cuál fue el mecanismo aplicado para atender las solicitudes de los vecinos en campo?
 - b. ¿Quién era la persona encargada de resolver la queja o reclamo?
 - c. ¿existe algún registro de las quejas y reclamos más frecuentes a lo largo del proyecto?

9. Sobre el Plan de educación vial a los alumnos

26. ¿En qué consistieron las charlas realizadas en colegios? ¿Cuál fue el objetivo principal?
27. ¿Considera que fue beneficiosa para los alumnos? ¿por qué?
28. ¿Considera que los alumnos tomaron en cuenta las indicaciones dadas en la charla?
29. ¿Qué beneficios trae presentar de forma lúdica el tema de seguridad a niños?
30. ¿Qué recomendaciones daría para futuras presentaciones?
31. ¿Qué otra forma de comunicación a niños y adolescentes consideraría efectiva para poner en conocimiento el desarrollo de proyectos civiles de esta envergadura?
 - a. *charlas en colegios*
 - b. *ferias de ciencias y experimentos*
 - c. *shows infantiles*
 - d. *juegos*
32. ¿En qué espacios se realizó la actividad? ¿Considera que era un espacio adecuado?
33. ¿Con cuánto tiempo de anterioridad se coordinaron las charlas? ¿le parece un tiempo adecuado para la organización?
34. ¿Se pensó en replicar esta actividad en otras instituciones?

10. Expectativas generadas

35. ¿Qué piensa que es lo principal que recuerda la población de Manchay sobre la empresa Cálidda?
36. ¿Piensa que la población consideran que el gas natural es un servicio beneficioso? ¿por qué razones lo cree?
37. ¿Piensa que los vecinos de Manchay desean acceder al servicio del gas natural? ¿por qué?
38. Ahora que el proyecto está concluido, ¿qué expectativas de Cálidda tienen los vecinos en la zona?

11. Lecciones aprendidas

39. ¿Qué recomendarían a futuros equipos de Relaciones Comunitarias de Cálidda para su aproximación eficaz a otras poblaciones en proyectos de ampliación de redes de este tipo?
40. ¿Tiene algún comentario adicional?

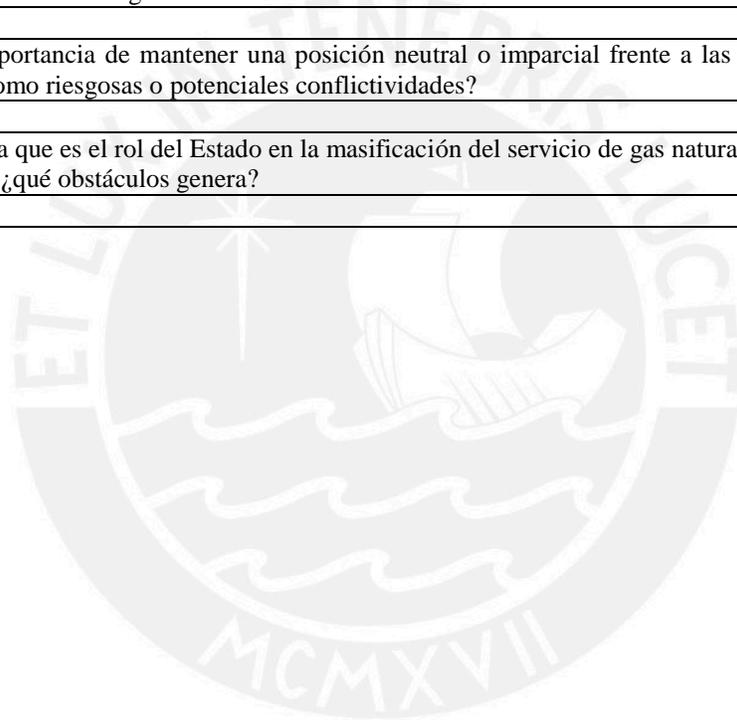


Anexo 4. Entrevista a Subgerente de Responsabilidad Corporativa

1. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan en campo al momento de realizar las obras de instalación del sistema de distribución de gas natural?
2. ¿Por qué no se participa en todas las charlas que las comunidades solicitan? ¿cuáles consideras los beneficios y riesgos?
3. ¿Cuándo ya hay un conflicto existente, cuál es la estrategia para la resolución del mismo? De no haber un plan generalizado por la variedad de circunstancias ¿Cuáles diría que son los pasos claves a considerar?
4. ¿Cómo se combaten los temores ante los mitos e inseguridades que la gente puede sentir ante la instalación del servicio del gas natural?
5. ¿Cuál es la importancia de mantener una posición neutral o imparcial frente a las situaciones que son identificadas como riesgosas o potenciales conflictividades frente a los proyectos?
6. ¿Cómo las nuevas tecnologías canalizan facilitando o complicando conflictos? (redes sociales)
7. ¿Cuál considera que es el rol del Estado en la masificación del servicio de gas natural? ¿cómo podría aportar más? o ¿qué obstáculos genera?
8. ¿Cuál considera que debe ser la principal fortaleza de un equipo de relaciones comunitarias en el contexto urbano?

Anexo 5. Entrevista a Relacionistas Comunitarios de Empresas Contratistas de Cálidda

1. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan en campo al momento de realizar las obras de instalación del sistema de distribución de gas natural?
2. ¿Cuáles son las principales causas de conflicto en los proyectos de construcción de redes del sistema de distribución de gas natural?
3. ¿Cuáles son las acciones concretas que se realizan en campo cuando se identifica un potencial conflicto?
4. ¿Cuándo ya hay un conflicto existente, cuál es la estrategia para la resolución del mismo? De no haber un plan generalizado por la variedad de circunstancias ¿Cuáles diría que son los pasos claves a considerar?
5. ¿Cómo se combaten los temores ante los mitos e inseguridades que la gente puede sentir ante la instalación del servicio del gas natural?
6. ¿Cuál es la importancia de mantener una posición neutral o imparcial frente a las situaciones que son identificadas como riesgosas o potenciales conflictividades?
7. ¿Cuál considera que es el rol del Estado en la masificación del servicio de gas natural? ¿cómo podría aportar más? o ¿qué obstáculos genera?



Anexo 6. Grupo Focal a Pobladores de Manchay

1. Datos de los participantes (pasar lista que recoja los siguientes datos):

1. Nombre y apellidos
2. Edad:
3. Profesión u oficio:
4. Sector al que pertenece:

2. Sobre los sectores a los que pertenecen: (cada uno se presente)

5. ¿Hace cuánto tiempo está conformada la asociación?
6. ¿Cuántos miembros tienen?
7. ¿Cuáles son las principales actividades que desarrollan?
8. ¿Cuáles han sido sus principales logros?

3. Sobre el contacto con Cálidda en relación a su Proyecto de Instalación del sistema de distribución de gas natural– Tramo Manchay

9. ¿Cómo se dio a conocer a ustedes la empresa Cálidda?
10. ¿Cómo calificaría la evolución de la relación que tienen con Cálidda? (*pedir descripción por etapas en relación a la obra:*
 - a. *previo al inicio,*
 - b. *durante la ejecución,*
 - c. *actualmente*
11. Antes del inicio del proyecto:
 - a. ¿Personal de Cálidda y/o su contratista se contactó con ustedes?
 - b. ¿De qué maneras? (*reuniones, cartas, volantes*)
 - c. ¿Les indicaron cuál era el objetivo del acercamiento?
 - d. Ustedes, ¿entregaron información? ¿de qué tipo?
 - e. ¿Se coordinó con ustedes la entrega de información a más vecinos?
12. Sobre el personal de Relaciones Comunitarias destacado a obra (de la contratista):
 - a. ¿Tuvieron contacto con algún relacionista comunitario de la contratista de Cálidda? ¿Para qué situaciones y cuáles fueron sus impresiones?
 - b. ¿Por qué piensan que Cálidda decidió tener un equipo de RRCC en campo?
 - c. ¿Consideran que fue importante el rol que tuvo este equipo? ¿por qué?
 - d. ¿Durante el periodo de ejecución de las obras, encontraron disponible a los relacionistas en campo para atender alguna duda, queja o reclamo?
 - e. ¿Cómo consideran que podría mejorar la atención de este equipo de RRCC? (*sugerencias*)
13. Sobre la difusión de inicio de obra realizada puerta a puerta a los vecinos de la Av. Víctor Malásquez:
 - a. ¿Conocen el material de difusión (3 volantes) entregado a los vecinos de la av. Víctor Malásquez?
 - i. Inicio de obra
 - ii. Brochure general del proyecto
 - iii. Respondemos tus dudas
 - b. ¿Qué les parece esta actividad?
 - c. ¿Cree que fue efectiva? ¿Consideran que los vecinos entendieron fácilmente el volante? (*indagar sobre los niveles de comprensión lectora, identificación con los personajes y/o imágenes utilizados, etc.*)
 - d. ¿Qué aportes harían a los volantes utilizados? (*mostrar volantes*)
 - e. ¿Qué información adicional se podría haber entregado a la población? ¿qué le falta a estos volantes?
 - f. ¿De qué otras maneras se podría haber entregado la información para que más vecinos la conocieran y la recordara? (*esperar comentarios espontáneos, en un segundo momento mostrar tarjetas con sugerencias: charlas, paneles informativos, ferias, caseta informativa, etc.*)
14. Sobre asambleas realizadas en comunidades:
 - a. ¿Se hizo alguna asamblea con toda la población de Manchay para anunciar los trabajos de Cálidda?

- b. ¿Cuáles fueron los beneficios de realizar esta asamblea general? (*si no se hizo indagar sobre cómo esto hubiera beneficiado o no al proyecto*).
 - c. Que recomendaciones o sugerencias daría para tener no solo una buena asistencia si no que las personas retengan mensajes claves en asambleas. (*Esperar comentarios espontáneos, en un segundo momento mostrar tarjetas con sugerencias: Actividades lúdicas, o es más un público tradicional? Volantes? Rotafolio? Ppt?*)
 - d. Con respecto a los temas de seguridad del gas natural, ¿qué es lo que más recuerdan? (*indagar si se eliminaron temores de explosiones, etc.*)
15. ¿Qué otra forma de comunicación a poblaciones consideraría efectiva para el desarrollo de proyectos civiles de esta envergadura? (*poner ejemplos: charlas en colegios, asistencia a asambleas comunitarias, mesas de diálogo, etc.*)

4. Expectativas generadas

- 16. Finalmente, ¿qué es lo principal que recuerdan a manera general de la empresa Cálidda?
- 17. ¿Qué es el gas natural y cuáles son sus principales características?
- 18. ¿Consideran que es un servicio beneficioso? ¿por qué razones?
- 19. Según la información recibida a lo largo de su relación con Cálidda, ¿quisieran acceder al servicio del gas natural? ¿por qué?
- 20. Ahora que el proyecto está concluido, ¿qué expectativas tienen de Cálidda?

5. Lecciones aprendidas

- 21. ¿Qué recomendarían al equipo de Relaciones Comunitarias de Cálidda para su aproximación a otras poblaciones en proyectos de ampliación de este tipo?
- 22. ¿Qué esperaron ustedes de la empresa y no se dio? (*indagar: Coordinaciones de donaciones, Información oportuna ¿en qué formas?, ¿Conexión al servicio?, Otros?*)
- 23. ¿Tiene algún comentario adicional?