

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



**Relaciones comunitarias en zona de
emergencia y el aporte de las comunicaciones: el
caso de Transportadora de Gas del Perú S.A. y su
proyecto de expansión en el Alto Urubamba**

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

ZULEMA ROSA SIRNA BECERRA

**NOMBRE DEL ASESOR:
Gabriel Raúl Calderón Chuquitaype**

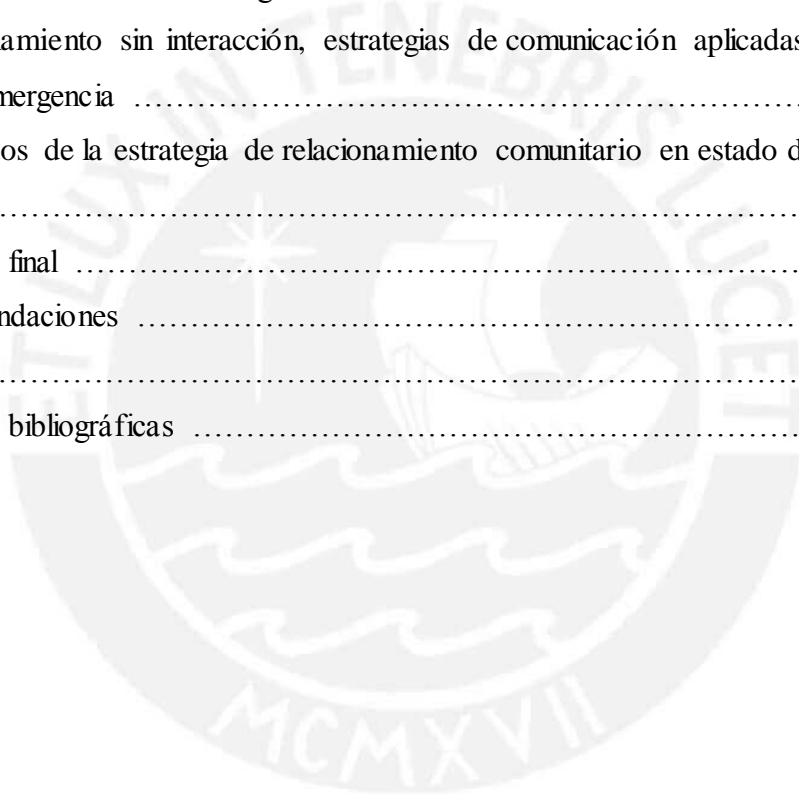
Lima, diciembre 2016

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	i
CAPÍTULO I: Planteamiento y determinación del problema	2
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Objetivos de la investigación	3
1.3 Hipótesis	4
1.4 Justificación	4
CAPÍTULO II: Marco contextual y teórico	6
2.1. Marco contextual	6
2.1.1 Por el sendero luminoso de Mariátegui	6
2.1.2 Narcotráfico	10
2.1.3 Por el sendero luminoso del narcotráfico	12
2.1.4 La comunicación en el manejo de crisis	14
2.1.5 La historia de la relación entre TGP y las localidades del área de influencia de los proyectos de expansión: Loop Sur y Planta Compresora	18
2.2 Marco teórico	20
2.2.1 Conflicto	21
2.2.2 Comunicación	24
2.2.3 Comunicación e interacción	25
2.2.4 Relaciones comunitarias	32
2.3 Relaciones comunitarias y confianza social	33
2.3.1 Confianza como ingrediente principal de las relaciones	33
2.3.2 Elementos de un relacionamiento comunitario exitoso	35
CAPÍTULO III: Marco metodológico	41
3.1 Tipo de investigación	41
3.2 Método de investigación	43
3.3 Unidad de análisis	43

3.4 Unidad de observación	43
3.5 Instrumentos de recolección de datos	59
3.5.1 Observación participante	59
3.5.2 Entrevistas en profundidad	63
3.5.3 Análisis de recursos comunicacionales	69
3.6 Procesamiento de datos	76
3.6.1 Observación participante	76
3.6.2 Entrevistas en profundidad	76
3.6.3 Análisis de recursos comunicacionales	77
CAPÍTULO IV: Presentación de los resultados	79
4.1 El desarrollo de la relación empresa-localidad en diferentes contextos. Presentación de los resultados de la observación participante	79
4.1.1. Presentación en sociedad. Taller de presentación del Plan de Manejo Ambiental del Proyecto Planta Compresora KP 127	80
4.1.2. Rutina del relacionamiento comunitario. Reunión informativa con pobladores de Manatarushiato	92
4.1.3. Primeros eventos después de la crisis. Taller de fortalecimiento de capacidades con docentes	98
4.1.4. Visibilizando los hitos. Taller de cierre PMAC	104
4.1.5. El espacio	113
4.1.6. Los actores	115
4.1.7. Interacciones	116
4.2. Una mirada a las percepciones de los actores. Resultados de entrevistas en profundidad	118
4.2.1. Resultados de entrevista a Relaciones Institucionales	119
4.2.2. Resultados de entrevistas a Security	123
4.2.3. Resultados de entrevistas a Relaciones Comunitarias	128
4.2.4. La otra parte involucrada: entrevistas a pobladores del área de influencia	134
4.2.5. Un aliado estratégico: la ayuda de Pro Naturaleza para generar presencia	144

4.2.6. Las ideas que dejan las entrevistas	150
4.3. Análisis de recursos comunicacionales	151
4.3.1. Recursos comunicacionales radiales	151
4.3.2 Recursos comunicacionales impresos	162
4.3.3. Análisis de reporte de llamadas	194
CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones	219
5.1. Planeamiento de una estrategia en un contexto adverso.....	219
5.2 Relacionamiento sin interacción, estrategias de comunicación aplicadas en una zona en estado de emergencia	223
5.3 Resultados de la estrategia de relacionamiento comunitario en estado de emergencia	225
5.4 El saldo final	227
5.5 Recomendaciones	229
Anexos	231
Referencias bibliográficas	241



Índice de tablas e imágenes

Tabla 1: Atentados registrados por mes (mayo 1980-diciembre 1988)	8
Tabla 2: Atentados registrados por año	9
Imagen 1: Mapa de La Convención	44
Tabla 3: La población	46
Gráfico 1: Mapa de empresas	53
Gráfico 2: Contexto del estudio	56
Gráfico 3: Línea de tiempo del relacionamiento	58
Imagen 2: Diapositiva 1	87
Imagen 3: Diapositiva 2	88
Imagen 4: Diapositiva 3	89
Imagen 5: Programa de Gestión de Conflictos y Negociaciones	90
Imagen 6: Reunión informativa con pobladores de Manatarushiato	95
Imagen 7: Reunión informativa con pobladores de Manatarushiato (2)	96
Imagen 8: Taller de fortalecimiento de capacidades docentes	102
Imagen 9: Taller de cierre PMAC	106
Imagen 10: Taller de cierre PMAC (2)	108
Imagen 11: Taller de cierre PMAC (3)	110
Imagen 12: Folleto informativo PMAC	164
Imagen 13: Folleto informativo PMAC (2)	165
Imagen 14: Folleto informativo PMAC (3)	166
Imagen 15: Folleto informativo PMAC (4)	168
Imagen 16: Boletín PMAC	170
Imagen 17: Boletín PMAC (2)	171
Imagen 18: Boletín PMAC (3)	174
Imagen 19: Boletín PMAC (4)	176
Imagen 20: Boletín PMAC (5)	177
Imagen 21: Afiche “Juntos venceremos al dengue”	182

Imagen 22: Díptico “Sin zancudo no hay dengue”	185
Imagen 23: Gigantografía campaña de matrícula oportuna	191
Imagen 24: Gigantografía campaña de matrícula oportuna (2)	192
Gráfico 4: Récord de llamadas por localidad	198
Gráfico 5: Porcentaje por género	199
Gráfico 6: Porcentaje de temas tratados	208
Gráfico 7: Frecuencia de temas tratados por mes	210
Gráfico 8: Temas por localidad	216



INTRODUCCIÓN

En los últimos veinte años, las empresas han visto que contar con la aprobación de las poblaciones aledañas es indispensable para sus intereses, ya que esto reduce las probabilidades de conflicto que puedan retrasar y hasta poner en riesgo sus actividades. Esa es la razón por la cual las compañías dedican tiempo, recursos y esfuerzo para construir y mantener buenas relaciones con las comunidades del área de influencia, procurando una presencia permanente y buena convivencia, así como estableciendo vínculos de confianza.

Siendo entonces la comunicación interpersonal requisito indispensable para la construcción de relaciones entre empresa y comunidad, ¿qué pasa en aquellas zonas declaradas en emergencia, donde el acceso es difícil, pero la misión de la empresa sigue siendo mantener un clima social favorable para las actividades que realiza?

La presente investigación permitirá acercarse a esta problemática a través del análisis del caso de Transportadora de Gas del Perú (TGP), empresa responsable del transporte de gas natural y líquidos de gas natural desde Cusco hasta Lima. Su compromiso con el Estado, clientes y el resto del país, hace que deba seguir adelante con sus operaciones y con la implementación de un proyecto de expansión, manteniendo buenas relaciones con las poblaciones del área de influencia, al mismo tiempo que debe lidiar con un contexto hostil por la presencia de Sendero Luminoso en la zona.

Esta tesis analizará cómo tuvo que cambiar la dinámica de trabajo en la empresa, específicamente de los relacionistas comunitarios que se desempeñan a las afueras de las instalaciones de la compañía y quienes tienen una dinámica de continua movilidad, yendo de un lado a otro para establecer contacto con la gente de la zona. ¿Cómo realiza su labor el área de Relaciones Comunitarias de TGP en un contexto lleno de restricciones para movilizarse y donde mantener un perfil bajo es imprescindible ante la amenaza de Sendero Luminoso? ¿Podría alguna estrategia de comunicación suplantar el contacto interpersonal para el cumplimiento de los objetivos del área? Estas son algunas interrogantes que guían la investigación, y que se responderán a través del análisis del proceso de toma de decisiones, la metodología usada y los resultados obtenidos a partir de ella.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Esta investigación plantea el estudio de la interacción entre la empresa Transportadora de Gas del Perú y localidades que se encuentran en el área de su intervención en selva, en un contexto enrarecido por la repentina presencia de Sendero Luminoso. El estudio se centrará en el análisis de la relación entre estos dos actores, que atraviesa un periodo de crisis al encontrarse en un escenario de conflicto armado¹. Se reparará en lo que esto pudo haber significado en términos de relación y cómo esta pudo verse afectada a consecuencia de los cambios en la dinámica de interacción que había entre ellos.

Toda empresa, en especial si es de hidrocarburos, debe fomentar un ambiente de paz y buenas relaciones con las localidades a su alrededor, a fin de evitar conflictos sociales y poder realizar sus actividades con normalidad. Ahí radica la importancia de establecer un buen mecanismo de relaciones que evite, en lo posible, situaciones de crisis.

Las razones por las que puede generarse un escenario de crisis son diversas; entre las más comunes están las provocadas por un conflicto social a consecuencia de la incapacidad de ponerse de acuerdo sobre algún tema que atañe a dos o más actores, o la disputa de intereses, como lo sucedido en Tintaya en Cusco o Tambogrande en Piura. En el caso que se presenta en esta investigación, el motivo de crisis es la presencia de Sendero Luminoso en la zona. Ello significa condiciones atípicas para el normal desenvolvimiento de una empresa de hidrocarburos, pues debe manejarse en medio de factores que condicionan y limitan las acciones de comunicación e interacción con las poblaciones ubicadas en su radio de acción.

Todo esto lleva a la pregunta de cómo se puede hacer comunicación y construir vínculos cuando la presencia de Sendero Luminoso —y por ende de las Fuerzas Armadas—, es una variable que complejiza y condiciona el contexto donde la empresa debe desarrollar sus operaciones.

¹ En el marco teórico se detallará qué es lo que esta tesis considera conflicto armado.

En este sentido, esta investigación se ocupará de comprender la estrategia comunicacional aplicada por Relaciones Comunitarias de Transportadora de Gas del Perú, con todo y las dificultades que debe afrontar debido a la presencia de Sendero Luminoso. Para ello, se describirá el proceso de planificación y gestión de comunicación que siguieron, se analizará los recursos que emplearon en la puesta en marcha de la estrategia y se identificará los alcances de su aplicación en la zona de influencia con las poblaciones definidas como de su interés.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los siguientes objetivos guiarán la investigación:

1.2.1 Objetivo general

Describir y comprender la estrategia comunicacional aplicada por Relaciones Comunitarias de TGP, en un contexto de conflictividad por la presencia de Sendero Luminoso, lo que dificulta el ingreso a la zona.

1.2.2 Objetivos específicos

- Describir el proceso de planificación y gestión de comunicación del área de Relaciones Comunitarias de TGP en la zona de influencia del proyecto Planta Compresora KP 127, en el Alto Urubamba
- Analizar los recursos empleados para la estrategia comunicacional aplicada en la zona de influencia del proyecto Planta Compresora KP 127
- Identificar los alcances de la aplicación de la estrategia de comunicación por parte del área de Relaciones Comunitarias en la zona de influencia del proyecto Planta Compresora KP 127

1.3 HIPÓTESIS

Ante un nuevo contexto en que debía desenvolverse la empresa, el área de Relaciones Comunitarias debió idear una estrategia de comunicación y relación que le permitiera cumplir con las normas de seguridad ahora impuestas y que a la vez le permitiera seguir manteniendo contacto con los actores de su interés, priorizando la interacción con personas estratégicas. Debido a la premura con la que se debía tomar las decisiones y llevar a cabo las acciones, muchas veces la metodología y recursos comunicacionales usados fueron simples, buscando ser efectivos, sin poner mucha atención en detalles de estética y forma. Por último, a pesar de los esfuerzos realizados por el área de Relaciones Comunitarias para no perder el contacto con la población de la zona, se considera que el posicionamiento de la empresa fue un tanto limitado debido a la inevitable disminución de su presencia en el lugar.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El análisis de esta investigación resulta de importancia pues permite comprender un contexto especial, marcado por el conflicto armado interno, que enrarece el escenario y dificulta el desenvolvimiento en el territorio de una organización, en este caso una empresa del sector hidrocarburos. Bajo estas condiciones, es valioso observar y analizar el manejo de las comunicaciones por parte de la compañía en búsqueda del acercamiento a las poblaciones de su interés, para la construcción de relaciones, en un entorno difícil, marcado por la violencia y marginalidad.

Si bien el caso que se presenta analiza la interacción entre empresa y población, este análisis podría servir para reflexionar y aportar en la interacción entre Estado y población, pensando en acortar distancias, generar presencia de algún tipo y contribuir en la construcción de relaciones en ámbitos de difícil acceso.

Del mismo modo, esta investigación busca contribuir con el estudio de la gestión en situaciones de crisis, ya que sistematiza la experiencia de una organización en condiciones de trabajo atípicas y analiza todo el proceso que esta atraviesa (planeamiento, toma de decisiones, diseño y ejecución de actividades) para afrontar la situación que se le presenta.

Además, permitirá indagar sobre qué acciones se debe realizar y qué otras evitar, a fin de tener una gestión de crisis exitosa.



CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO

2.1 MARCO CONTEXTUAL

Dado que el caso que se estudia se desarrolla en una zona donde opera Sendero Luminoso, se iniciará por hacer un breve recuento sobre este grupo; es decir, su manera de pensar y actuar. Asimismo, se hablará de la problemática del narcotráfico y su magnitud en nuestro país. Todo esto para ayudar a comprender el escenario en el que se desenvuelven las interacciones a analizar.

Luego de eso se describirá dos casos de manejo de conflictos: el caso Tambogrande y el caso Titntaya. En ellos se pondrá atención en el papel de la comunicación, ello para reconocer la importancia que tiene este elemento dentro de la gestión que una organización debe hacer para la prevención, manejo y resolución de situaciones de conflicto.

Por último, se hará un breve recuento del historial de lo que ha sido la relación entre la empresa y las localidades que involucran este estudio, para situar comprender la dinámica que se da entre estos dos actores.

2.1.1 Por el sendero luminoso de Mariátegui

El Partido Comunista Peruano fue fundado por Abimael Guzmán en 1969 y estaba conformado por doce integrantes. Como apunta Roncagliolo (2010), Sendero Luminoso empezó como uno más de los partidos pequeños de izquierda en los años 70. Una década después, debido al lema que llevaba impreso en todos sus textos, “Por el sendero luminoso de Mariátegui”, la prensa los bautizaría con el nombre de Sendero Luminoso (SL), para identificarlos de los otros partidos comunistas de la época

Tenían como ideología el marxismo leninismo maoísta, una conjugación e interpretación hecha por Abimael Guzmán. Lo que Saenz de Tejada (1998) llama una “síntesis ideológica” era llamada también “pensamiento Gonzalo”: una mezcla de la ideología marxista llevada a

la práctica en la lucha armada, donde las interpretaciones personales no tenían cabida, pues lo que importaba era la interpretación guía (Granados, 1994 en Saenz de Tejada, 1998).

La realidad de muchas regiones en el Perú permitió que Sendero Luminoso pudiera calar y cobrar fuerza con el paso del tiempo. Se aprovechó de la situación de pobreza, la desatención del Estado, la abundancia de funcionarios y policías corruptos y abusivos para conseguir partidarios. Este contexto les dio la posibilidad de presentarse como una promesa de un futuro mejor, cumpliendo un rol de ordenador y castigador. Los tres objetivos que tenían sus acciones eran encontrar el apoyo del campesinado, polarizar el país y desestabilizar el sistema para, con ello, tomar el poder. Su objetivo era político (González, 1984).

Con el crecimiento de Sendero Luminoso, se inició la historia de terror y violencia más dura, larga y de mayores costos económicos y de vidas que ha vivido el país. La Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR) ha recibido el reporte de 23 969 muertos o desaparecidos (Comisión de la Verdad y Reconciliación, 2003). Sin embargo, de acuerdo a la misma fuente se calcula que la cifra real sería 69 280 personas, de las cuales la mayoría fue población rural, andina, selvática, quechua y asháninka, campesinos, pobres y poco educados. Esta situación resulta lógica en un país fuertemente centralizado, donde el campo está bastante lejano y fuera del foco de atención del Estado.

Si bien el accionar de Sendero se remonta desde antes de los 80, estos actos no fueron significativos en cuanto a magnitud y víctimas. Es por esto que la CVR ha considerado desde mayo de 1980 a noviembre de 2000 como periodo de duración del conflicto armado, tiempo en el que hubo mayor agitación política y convulsión social (Comisión de la Verdad y Reconciliación, 2003).

La primera acción significativa de SL fue la quema de urnas en la comunidad de Chuschi en Ayacucho en 1980 (DESCO, 1989). Desde entonces, se llevaron a cabo varios actos puntuales de similar magnitud, sobre todo a nivel local. El asesinato de ocho periodistas en Uchuraccay en 1983, al mes del ingreso de las Fuerzas Armadas para la lucha contra Sendero, marcó un quiebre en la cantidad de hechos violentos y los muertos se multiplicaron, siendo este el periodo con mayor cantidad de víctimas.

En 1989, hubo un nuevo giro por parte de Sendero Luminoso, enfocando sus acciones en zonas urbanas, especialmente en Lima. Los niveles de violencia se incrementaron, dando lugar al segundo pico de víctimas del conflicto armado (DESCO, 1989). Para el año 1991, el terror se había apoderado del país, más de la mitad de la población peruana vivía bajo estado de emergencia.

Se muestran algunos cuadros que pueden ayudar a entender la magnitud de estos atentados y el nivel de violencia durante este periodo.

Tabla 1
Atentados registrados por mes (mayo 1980-diciembre 1988)

A - Atentados según la elaboración elaboración de DESCO

Cuadro No. 1: ATENTADOS REGISTRADOS POR MES

(MAYO DE 1980 - DICIEMBRE DE 1988)

Años	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
1980	-	-	-	-	2	27	40	30	26	41	25	28	219
1981	90	29	34	45	75	65	23	71	140	56	40	47	715
1982	65	48	60	71	91	90	106	48	64	54	90	104	891
1983	83	52	55	60	41	192	173	70	75	87	166	69	1,123
1984	93	104	112	105	145	120	288	124	141	185	188	155	1,760
1985	153	188	118	261	131	139	203	132	155	160	129	281	2,050
1986	230	180	145	194	286	190	293	235	157	221	124	179	2,549
1987	245	228	202	173	273	133	230	164	126	215	227	173	2,489
1988	(177)	235	182	223	234	260	265	168	201	206	375	276	2,802

Elaboración : DESCO*

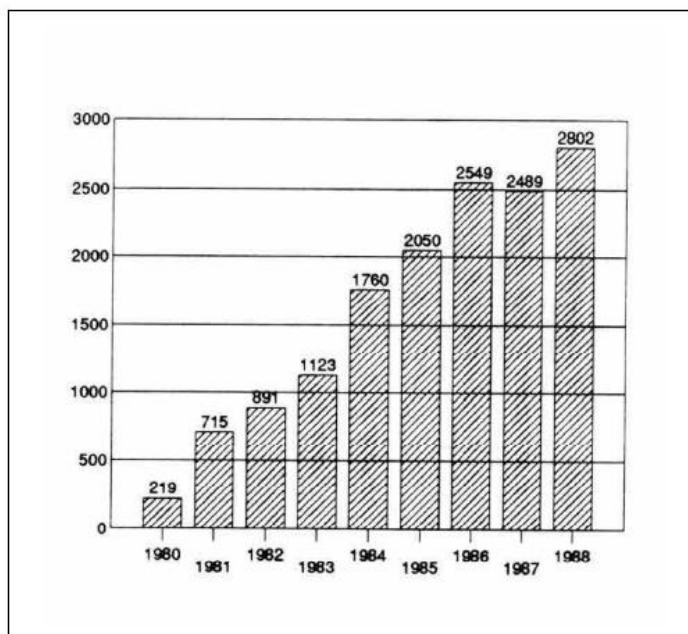
* Fuentes: Ministerios del Interior y de Defensa; Instituto Nacional de Estadística; la mayoría de los diarios y semanarios, en particular: *El Comercio*, 07.04.85; *El Nacional*, 20.04.85, 20.5.86, 01.01.87; *Caretas*, No. 885, 30.12.85, No. 963, 13.07.87; *Posible*, No. 9, 01.12.87; *Sí*, No. 75, 01.08.88

() = 1988: datos provisionales nuestros.

Nota. Tomado de DESCO, 1989, p. 24

Tabla 2
Atentados registrados por año

Gráfico No. 1 : ATENTADOS REGISTRADOS POR AÑO



25

Nota. Tomado de DESCO, 1989, p. 25

Del otro lado, el Estado peruano, en su lucha contrasubversiva, enfocaba la problemática solo desde la perspectiva militar: su único objetivo era desaparecer a Sendero Luminoso. No contaba con un plan para atender las carencias de las poblaciones que podrían adherirse a este grupo y demostrarles que tenían una mejor opción (DESCO, 1989). Sin embargo, la sociedad civil se organizó y creó las rondas campesinas y comités de defensa que contribuyeron en el debilitamiento y futura derrota de SL, pues evitaron que este grupo siguiera adueñándose de territorios y sumando adeptos (DESCO, 1989).

En 1992, con la captura de Abimael Guzmán, junto con una importante parte de la dirección, Sendero Luminoso se vio profundamente debilitado. No obstante, luego de 24 años de su captura, aún quedan algunos remanentes que continúan con la lucha armada iniciada por Guzmán. Uno de ellos es el Movimiento por la Amnistía y los Derechos Fundamentales

(Movadef). De corte más ideológico, esta agrupación ha renunciado a la lucha armada, deseando acceder al poder de modo democrático, como partido inscrito. Ellos reconocen a Abimael Guzmán como fundador del partido.

Por otro lado, y sin posibilidad alguna de entendimiento con el Movadef, se encuentra el Partido Comunista del Perú Marxista-Leninista-Maoísta Militarizado (PCP-MLM), que dirigen los hermanos Víctor y Jorge Quispe Palomino. Ellos continúan en combate en la zona del VRAEM (acrónimo del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro), una franja de selva entre montañas que une las regiones de Huancayo, Ayacucho, Apurímac y Cusco (Paez, 2015). En esta parte del país, lugar que ha sido refugio de Sendero Luminoso desde hace más de tres décadas, hay presencia del narcotráfico por el cultivo de cocaes (Paez, 2015). Ellos desconocen a Abimael Guzmán como líder y reniegan de él por haber conducido al partido a la derrota. Algunos especialistas opinan que esta última fracción se encuentra muy debilitada y en proceso de desaparición, debido a la captura de personas clave en su organización en los últimos años. Pese a ello, continúan en esa zona emboscando y atacando sobre todo a personal de las Fuerzas del Orden.

2.1.2 Narcotráfico

Hasta antes de los 60, el sembrío de hoja de coca en el Perú era principalmente para el consumo tradicional, uso en ritos ancestrales y, en menor cantidad, para la farmacología e industria de refrescos e infusiones (Macroconsult, 2008). Sin embargo, su producción empezaría a ser impulsada por el narcotráfico. La historia del ascenso en la producción de la hoja de coca en el Perú, según Macroconsult, podría dividirse en tres etapas. La primera, comprendida desde la década de los 50 hasta fines de los 70 del siglo pasado, en la cual el nivel de producción comienza a elevarse debido a que su uso deja lo puramente ancestral para contribuir al narcotráfico.

La segunda etapa va desde fines de los años 70 hasta mediados de 1998, siendo la época de máxima expansión en los 80, en la cual el Perú se convierte en el primer productor de hoja

de coca y pasta básica de cocaína en el mundo. Debido al conflicto interno que se vivía con Sendero Luminoso en ese entonces, el Estado no estableció medidas para frenar esta problemática sino hasta 1993, cuando se iniciaron los programas y medidas antidrogas (Macroconsult, 2008).

La tercera etapa va desde mediados de 1998 hasta el día de hoy. Con la puesta en práctica de la agricultura tecnificada y el uso de agroquímicos, la producción empezó a crecer exponencialmente. De acuerdo a algunos estudios, en la actualidad el Perú se encuentra en el boom de la coca. En el año 2007, solo el 7.7% del total de la producción de hoja de coca equivalía a la demanda total del país (Macroconsult, 2008). Asimismo, para ese año ya había más de doscientos mil campesinos en dicha producción y más de un millón de peruanos involucrados en la cadena del narcotráfico, ya sea en el abastecimiento de insumos, transporte u otros (Gorriti Ellenbogen, 1992). El Perú ha dejado de ser procesador de PBC para convertirse en el primer exportador de clorhidrato de cocaína (Macroconsult, 2008).

Desde finales de 1998, debido a la ausencia de control en áreas rurales y fluviales, el narcotráfico hace uso principalmente de caminos de herradura, trochas y carreteras y saca la mercadería vía mar hacia los mercados extranjeros. Para lograrlo, toma el control de estas rutas de manera violenta, usando formas parecidas a las practicadas por los carteles mexicanos (Macroconsult, 2008).

El crecimiento del negocio de la droga ha ido incorporando a más actores locales, tanto para la producción y distribución, como para conseguir colaboradores que faciliten la actividad:

El narcotráfico con los ingentes recursos económicos con los que cuenta, ha logrado desarrollar una gran red de colaboradores y protectores que lo defienden. Compuesta por políticos, jueces, fiscales, policías, miembros de las fuerzas armadas, empresarios, abogados, contadores, testaferros, periodistas y diversos profesionales dispuestos a velar por sus intereses. Esa red de corrupción es la que justamente socava la débil institucionalidad del Estado Peruano. (Macroconsult, 2008, p. 216)

El cultivo de hoja de coca y el negocio alrededor de este se encuentra instalado en varios puntos del país. De acuerdo a Macroconsult (2008), “La distribución de los cultivos correspondientes al año 2007, según reporte de ONUDD, sería la siguiente: VRAE con 16 019 hectáreas, Alto Huallaga con 17 217 hectáreas. A estos les sigue La Convención y Lares, en Cusco con 12 894 hectáreas y San Gabán, Inambiri – Tambopata en Puno con 3 329 hectáreas” (p. 191). Esta distribución podría llevar a la conclusión de que el narcotráfico busca las mismas condiciones que Sendero Luminoso para asentarse: áreas rurales donde la presencia del Estado es mínima o casi inexistente; bajos niveles de salud, educación y vivienda, pero con necesidad de trabajo e indicadores de pobreza altos (Pontificia Universidad Católica del Perú. Instituto de Estudios Internacionales, 2009). Frente a estas condiciones, el negocio de la droga se presenta como una opción de desarrollo y solución a su situación, tal como Sendero Luminoso buscaba ser en su momento. La consigna es parecida, lograr establecer zonas donde ellos tenga el control total, en este caso para que no se efectúen actividades de erradicación de cultivos de la hoja de coca, ni programas alternativos (Macroconsult, 2008).

De acuerdo al Instituto de Estudios Internacionales de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2009), en la región del Cusco, zona donde se presenta el caso a estudiar, “... en el año 2000, el valor bruto de producción del cultivo de la hoja de coca que iba al narcotráfico equivalió al 21.90% de todo el cultivo legal de la región Cusco [...] donde más del 76% de su producción tendría destino ilícito” (pp. 276-281).

2.1.3 Por el sendero luminoso del narcotráfico

Las relaciones entre Sendero Luminoso y el narcotráfico se iniciarían a mediados de la década de los 80. Esta asociación se concentró en el Alto Huallaga, donde a consecuencia de su interacción con los productores de coca y narcotraficantes, SL pudo obtener dinero para seguir financiando su causa (Macroconsult, 2008).

Luego de la caída de las cabezas del Partido Comunista Peruano Sendero Luminoso, el remanente VRAE siguió su proceso de automatización, en cuyo transcurso fueron cambiando de ideología y discurso, lo que hizo variar también su forma de actuar:

[...] a nivel del discurso, adoptan mensajes tales como no matar población civil, defender la coca contra la erradicación. A nivel de la acción aparece el secuestro como arma de negociación y la no oposición a las obras de desarrollo. Llegó a la ruptura con el senderismo en el 2003. Situación ratificada en sus documentos internos – conocidos entre mayo y diciembre del 2006 – que abjuran de Guzmán, calificándolo de traidor. (Macroconsult, 2008, p. 209)

Es así que SL vuelve a la lucha armada, incorporando a la policía antidrogas como grupo al cual se debe contrarrestar (Macroconsult, 2008). De esta manera, defiende los intereses del narcotráfico, con el que ahora colabora ya que le ha permitido crecer y tener recursos económicos, así como logística militar.

No obstante, existe una discrepancia en cuanto a los alcances que tiene la relación entre Sendero Luminoso y el narcotráfico. Está la postura de que Sendero ya no es un partido con una ideología que guía su actuar, a pesar que siguen dando el mismo discurso. Prueba de ello sería que sus acciones no parecen obedecer a objetivos políticos estratégicos, como solía ocurrir antes. Inclusive, se cree que han experimentado un proceso de “FARCarización”, de modo similar en el que funciona la guerrilla en Colombia “[...] ambos remanentes son organizaciones senderistas de nombre y narcotraficantes y/o defensores del narcotráfico en los hechos. Son organizaciones narco-senderistas”. (Macroconsult, 2008, p. 210). Por otro lado, la otra postura manifiesta que SL sigue siendo el mismo y solo utiliza el narcotráfico como medio de financiamiento para su lucha.

Lo cierto es que el narcotráfico y Sendero Luminoso, o la suma de ambos, requieren de un Estado débil, con poca presencia, para seguir ganando adeptos y avanzar en sus objetivos sin que la gestión pública represente una real amenaza para sus actividades. Y son precisamente estas condiciones las que reúne la zona donde se desarrolla el caso a analizar: el distrito de Echarati, provincia de La Convención en Cusco.

El escenario que a continuación se presenta es *sui generis*, pues presenta características distintas a otras organizaciones terroristas en el mundo, y con esto el modo de operación. En este sentido, no se podría tomar como referencia otra experiencia, ya que presenta características diferentes. Por un lado, lo que se encuentra en la zona corresponde a un remanente de Sendero Luminoso (Macroconsult, 2008), sin el poder que este tenía; asimismo, si bien esta organización se encuentra operando en la zona, no tienen el control absoluto de ella, como se da en el caso de la FARC en Colombia, donde hay zonas totalmente controladas por ellos; en este caso, la amenaza es más bien latente.

Por otro lado, las veces que Sendero Luminoso ha tenido acciones en contra de la empresa parece haber sido más como una manera de buscar financiamiento que un intento de tomar control de la zona. Esto, porque las incursiones que han tenido no han sido muy potentes y más bien, han parecido un recordatorio al pedido de pago de cupos que hicieron en su primera aparición en contra de TGP.

2.1.4 La comunicación en el manejo de crisis

En el país han sido varios los casos donde el modo de manejar la comunicación por parte de la empresa ha sido factor determinante para la realización de los proyectos. Se hará un breve repaso de dos de ellos desde el aspecto comunicacional, para aterrizar aquello que se ha estado comentando sobre su importancia en la prevención y manejo de conflictos.

Caso Tambogrande

En Tambogrande, Piura, los pobladores del distrito de San Lorenzo —pequeños y medianos agricultores— se negaron fuertemente al ingreso de la empresa canadiense Manhattan Minerals Corporation (MMC) con su proyecto minero. Sus principales razones fueron la amenaza de la seguridad ambiental local y distrital; las pocas ganancias que el proyecto dejaría; el hecho de que los puestos de trabajo que generaría no compensaría las pérdidas en el agro y el corto tiempo de vida del proyecto. Por último, ellos veían que el principal

beneficio que traería la minera no favorecería directamente ni al distrito ni a la región. Por todo esto, se negaron al proyecto en la zona.

Del otro lado, los argumentos a favor del proyecto venían desde empresas y entidades académicas de Piura y del Estado Central, quienes hacían hincapié en los beneficios económicos que la minera generaría.

Por su parte, la estrategia de relacionamiento comunitario de la empresa se centró en atender a los directos afectados del proyecto, dejando de lado al resto de actores, quienes se encontraban preocupados por el impacto que la instalación de la minería por tajo abierto podría traer para la agricultura.

[...] no tenía ni implementó una estrategia de entrada para con la población sustentada en el análisis de la realidad socioeconómica y especialmente en la idiosincrasia de las familias de esta zona, que tuviera como objetivo la construcción de relaciones horizontales, con mecanismos y procedimientos formales y seguros que las garanticen en el corto y mediano plazo. [...] no tomó como interlocutores a la población organizada de Tambogrande. (Echave, 2009, p. 30).

La desatención de estos actores hizo que la preocupación de los pobladores cobrara fuerza, por lo cual se organizaron y constituyeron el Frente Cívico de Defensa y Desarrollo de Tambogrande (FRECIDET). Además, se movilizaron e incluyeron a autoridades locales, quienes haciendo uso de sus facultades convocaron a un referéndum para decidir si la empresa debía o no quedarse en el lugar. Esta era la primera vez en el país que se convocaba a elecciones para que fuera la población quien decidiera sobre el destino de un proyecto. A pesar de los esfuerzos por parte de MMC por solucionar el conflicto y del Ministerio de Energía y Minas (MEM) para intermediar a través de la instalación de una Mesa Técnica de trabajo, no fue posible lograr un acuerdo entre empresa y población, pues los espacios de diálogo se ciñeron únicamente a la discusión de la validez del Estudio de Impacto Ambiental (EIA), cuando ese era uno de los temas, mas no el único de materia de preocupación para los habitantes de Tambogrande. Otro aspecto que no colaboró a que se pudiera lograr un

entendimiento fue que, más allá de la mesa de trabajo, no se dieron espacios para encontrar alguna salida al conflicto.

Después de un tiempo de discusiones y desencuentros, al no haber algún punto de acuerdo entre las partes involucradas, el proyecto Tambo Grande fue cancelado, y con ello la empresa salió del lugar.

Caso Tintaya

La mina Tintaya se encuentra ubicada en la provincia de Espinar, en la región del Cusco, a 4 100 m. s. n. m. Tintaya inició sus actividades en 1980, y con ello Espinar se convirtió en una de las zonas mineras más importantes del país. Desde entonces, la empresa ha atravesado por diferentes etapas y administraciones, y ha enfrentado diversos conflictos con la población, algunos de los cuales alcanzaron momentos bastante tensos a nivel local y regional. Las principales demandas, por lo general, han girado en torno al impacto de la actividad minera en los recursos naturales; el manejo de tierras comunales que eran destinadas al agro y el recurso hídrico; así como la vinculación de la empresa con el desarrollo de la provincia.

La falta de respuesta por parte de la empresa ante los reclamos de la población motivó la creación de un Frente Único de Defensa (FUDIE), cuyo primer presidente fue elegido como alcalde provincial de Espinar. Con él se plantearon demandas específicas, como electrificación para la provincia, asfaltado de la carretera, empleo preferente para los pobladores de Espinar y apoyo a las comunidades. Dicho frente organizó un paro y movilizaciones que llevaron a la toma de la mina y de funcionarios de la empresa como rehenes.

Se instaló una mesa de diálogo donde la empresa aceptó discutir y suscribir un convenio marco, bajo un proceso largo de negociación liderado por el alcalde provincial, y la participación de las principales organizaciones sociales. La cantidad de agrupaciones y diversidad en sus intereses hicieron que las negociaciones se prolongaran. Sin embargo, los acuerdos tomados fueron el apoyo para obras estratégicas; monitoreos conjuntos

ambientales; trabajo para los pobladores de Espinar y el respeto a los derechos e identidad cultural de la provincia. A pesar de que la empresa entró en una paralización de sus operaciones, por la baja internacional del precio del cobre, mantuvo un ambiente de diálogo, esperando propiciar un ambiente de paz para cuando hubiera que reiniciar las actividades.

Se creó la Fundación Tintaya para canalizar los aportes de la minera en cuanto a proyectos de desarrollo sostenible, complementarios al convenio marco firmado. Respecto a la preocupación ambiental, se creó una comisión ambiental conformada por todos los participantes de la mesa de diálogo para velar de manera conjunta por el cuidado del medio ambiente, con monitoreos ambientales conjuntos y la definición de un seguro ambiental ante cualquier incidente. Se firmó acuerdos sobre procedimientos que la empresa debía seguir para realizar trabajos sobre terrenos, para que estos se dieran con el consentimiento previo del propietario o comunidad.

Tintaya continúa operando en la zona, a pesar de las dificultades, momentos severos de crisis y conflicto, y cambio de dueño de la mina. Aún hasta hoy se mantienen situaciones tirantes con las poblaciones; sin embargo, gracias a los espacios de diálogo han podido seguir operando en la zona.

Con lo anterior, se puede concluir que, si bien la comunicación no lo es todo en cuanto al manejo de una crisis, de la gestión de este aspecto puede depender que la situación escale o solo quede en un episodio tirante del que se puede sacar un aprendizaje o aprovechar para plantear algunas condiciones que no se habían contemplado.

2.1.5 La historia de la relación entre TGP y las localidades del área de influencia de los proyectos de expansión: Loop Sur y Planta Compresora

La historia de la relación entre TGP y las localidades del área de influencia de sus proyectos de expansión se remonta, con algunas de ellas, al inicio de la construcción del ducto original, el que entró en operación en 2004. Con otras localidades, la relación recién inició en 2010, cuando se decide la construcción de dos proyectos que ampliarían la capacidad de transporte del sistema. Estos fueron los proyectos Loop Sur y la construcción de Planta Compresora en el KP 127², del sistema de transporte actual.

Cualquiera sea el caso, el proceso de construcción anterior marcó una referencia de la empresa frente a los pobladores, ya sea que la relación haya sido directa o que las poblaciones supieran de esta por comentarios de localidades vecinas. Según mencionó uno de los relacionistas entrevistados, el que quedaran pasivos y compromisos sin cumplir por parte de la empresa contratista, responsable de la construcción, ocasionó que la opinión de estos pobladores no fuera muy buena para con la empresa.

Este historial negativo hizo que hubiera cierta reticencia a la hora del ingreso, en algunos lugares más que en otros y con algunos pobladores en especial. Ello fuera de las dificultades propias que suelen presentarse en escenarios de este tipo, donde los intereses de los actores involucrados suelen complejizar el ingreso de un proyecto nuevo a la zona. A esto podría sumarse la poca capacidad de ejecución por parte de los gobiernos locales de los réditos dejados por el canon gasífero, lo que hace que los pobladores perciban que el Gas de Camisea no les genera ningún beneficio y que más bien las empresas se aprovechan explotando el recurso y generando ganancias a costa de ellos. Las empresas instaladas en la zona son vistas por los pobladores como organizaciones con mucho dinero, como una especie de vecino rico al que pueden pedirle lo que hiciera falta, pues ellos están en capacidad de costearlo.

A pesar de todo, las relaciones entre la empresa y las localidades involucradas en los proyectos se mantuvieron, iniciando el proceso de información y sensibilización por parte de

² KP es la referencia de kilometraje que usa TgP para referirse a la ubicación de la traza del ducto, iniciando el recorrido en Camisea en la selva de Cusco, KP 0, y terminando en Lurín en Lima con el KP 730. Siendo así, la Planta Compresora se construiría en Cusco, en el kilómetro 127 de la ruta que siguen los ductos.

los relacionistas comunitarios respecto a los proyectos que se irían a construir en estos lugares. Es así que en junio se realizó el Taller de Participación Ciudadana como requisito para la aprobación del Estudio de Impacto Ambiental para el proyecto Loop Sur, y ese mismo año en agosto, se realizó el taller para la conformidad del Plan de Manejo Ambiental para la construcción de la Planta Compresora KP 127. Luego de dichos procesos, que se llevaron sin mayor inconveniente, la licencia social estaba dada.

Ya con la aprobación de la parte técnica de los proyectos por parte del Estado, a través de la Dirección General de Asuntos Ambientales del Ministerio de Energía y Minas, y con el consentimiento por parte de la población, TGP inició con los trabajos previos, los que iniciaron sin problemas.

En líneas generales, las relaciones con las poblaciones eran llevaderas, con algunos episodios un tanto complicados pero manejables, según indica uno de los relacionistas comunitarios entrevistados, que se incorporó a la empresa en el año 2011. Sin embargo, según refiere el entrevistado, en marzo de 2012 los pobladores de Cigakiato, que se encontraban trabajando como parte del Programa de Mano de Obra Local no Calificada, decidieron hacer un paro y no laborar más hasta que se mejorara las condiciones de empleabilidad. Específicamente, buscaban el incremento de sueldos y beneficios como servicio de lavandería, seguros y otros. Esta paralización duró alrededor de un mes, culminando luego de un proceso de negociación, en el que se accedió a algunas de sus solicitudes y se inscribió un acta firmada el 9 de abril: un día antes de la toma de rehenes por parte de un grupo de senderistas.

2.2. MARCO TEÓRICO

Como marco de esta investigación, se ahondará y reflexionará en torno a tres temas que abordarán conceptos clave para entender los criterios y teorías que se están siguiendo para el análisis del trabajo.

Dado que el caso que se estudia se desarrolla en un contexto de conflicto por la presencia de Sendero Luminoso, se iniciará por la definición de este término. Se utilizará aquel que más

se ajusta al caso, reparando en qué es lo que implica y la diferencia que se está tomando respecto al concepto de crisis. Todo esto ayudará a contextualizar el entorno en el cual se desenvuelven las interacciones a analizar. Es importante hacer hincapié que en esta investigación no se reparará ni trabajará con un caso de conflicto, sino que este es parte del escenario. Sin embargo, sí se trabajará con una relación antes, durante y después de un periodo de crisis, donde el normal desenvolvimiento de la dinámica entre ellos se ve alterado a consecuencia de la repentina presencia de Sendero en la zona.

En un segundo lugar, se abordará el tema de la comunicación y lo que los diferentes autores han planteado sobre esta y su funcionamiento en la sociedad. Se planteará una reflexión sobre los niveles de interacción y el rol de la comunicación en ellos. También se abordará la comunicación como elemento esencial en un momento de crisis y las recomendaciones que dan algunos autores al respecto.

Por último, se desarrollará la temática respecto a las relaciones comunitarias, el rol que cumplen dentro de una empresa y su importancia para los intereses de esta. Se analizará el quehacer de esta área y qué aspectos deben cuidarse desde ella. En esta sección, se incluirán algunas recomendaciones que se han recogido a lo largo de la revisión de bibliografía relacionada, y que servirán de insumo para el análisis posterior.

2.2.1 Conflicto

Según la RAE, se denomina conflicto a toda tensión o disputa entre dos o más partes (actores), ya sea por ideas, intereses o intenciones contrapuestas. Luciano Helizalde (2004) define este término de la siguiente manera: “los conflictos son situaciones más o menos hostiles en las que las partes procuran hacer que la otra pierda algo que se pretende como recompensa o pago” (p. 21). Antes, los conflictos eran analizados únicamente desde una

óptica política y eran vistos como movimientos en contra del sistema y el orden establecido. En la actualidad, se reconoce que puede haber diferentes ejes de análisis: económicos, relacionales, multiculturales, entre otros; y que las causas que los generan pueden obedecer a diversos motivos.

Si bien el objeto de análisis no se trata de un conflicto en sí, queda establecido que este se desarrolla en un contexto donde el conflicto está muy presente, esto por dos consideraciones que es importante tener presente a lo largo de esta tesis: el escenario en el que se desarrolla el caso es caracterizado por una situación de conflicto, aunque este no se dé entre los actores materia del análisis. La otra consideración es que el conflicto es un tema que está siempre presente en el trabajo que realiza el área de Relaciones Comunitarias, dado que sus acciones se orientan a prevenir este tipo de situaciones, o a mitigarlas si es que se llegan a dar.³

Conflicto armado interno como contexto

El caso que se analiza se da en un contexto de conflicto de tipo político-social entre Sendero Luminoso y el Estado, el que tiene un largo historial de violencia y al que la Comisión de la Verdad y Reconciliación ha denominado conflicto armado. El interés de esta investigación está en analizar cómo es que este factor afecta la labor de la empresa en la zona. Esto se debe a que esta fracción de Sendero se encuentra ubicada y dedica su accionar donde TGP opera.

Se ha considerado el concepto de conflicto armado interno que manejó la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR), ya que es el estudio más grande que se ha realizado hasta el momento respecto a los hechos de violencia que ocurrieron en el país entre 1980 y 2000. La CVR toma en consideración la clasificación que se da desde lo legal, en tratados internacionales y en lo indicado por la legislación nacional.

No existe, según Bregaglio (2013) una definición del término “conflicto armado” desde el Derecho positivo. Sin embargo, existe una serie de criterios que enmarcan su definición,

³ De este aspecto se hablará más extensamente en el acápite sobre Relaciones Comunitarias en el Marco Teórico.

empezando por el elemento definitorio, que es la fuerza o violencia armada. Además, se define por estos criterios:

- Prolongación en el tiempo
- Organización del grupo que participa en el conflicto.
- La posibilidad de que el conflicto sea entre grupos (sin requerir presencia de fuerzas estatales)

Los conflictos armados no se diferencian entre sí por el grado de violencia. El único criterio para diferenciar conflictos armados es el tipo de sujetos enfrentados. De esta manera, el conflicto armado será internacional, cuando se enfrenten dos o más Estados; o no internacional o interno, cuando se enfrente un grupo armado contra las fuerzas de un Estado o cuando se enfrenten dos o más grupos armados entre sí al interior de un Estado (Bregaglio, 2013)

Tomando esto en consideración, y aplicando estos criterios, la CVR reconoce la dimensión jurídica de los hechos de violencia en el Perú:

[...] la Comisión de la Verdad y Reconciliación considera imprescindible, para la calificación de ciertos actos como crímenes y violaciones a los derechos humanos, la aplicación concurrente del Derecho Internacional de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario. En efecto, los hechos examinados —decenas de miles de personas muertas en un contexto de violencia armada y varios otros miles de heridos o mutilados— no pueden explicarse sino por la existencia de un conflicto armado interno regido sin duda alguna por el artículo 3 común precitado (Comisión de la Verdad y Reconciliación, 2003 p. 204).

Si bien Sendero Luminoso no tiene la misma presencia y capacidad de operar que entre 1980 y 2000, se considera que los cuatro criterios por los que se calificó su accionar como conflicto armado interno siguen manteniéndose: violencia en su accionar, prolongación en el tiempo, nivel de organización y que el conflicto fuera entre grupos. Por lo anterior, es que es válido usar este término para referirse al escenario sobre el que se analizará el caso.

Crisis

Dado que el foco de esta investigación está en la crisis que atraviesa la relación empresa-localidades y en las acciones alrededor de ella, se ha considerado importante poder definir y tener en claro qué se entiende por este concepto.

Según lo revisado, varios autores coinciden en que se habla de crisis cuando sucede algún cambio brusco en el normal desenvolvimiento de actividades o relaciones, cambios que podrían traer consecuencias. Algunos autores enumeran las características que se debería considerar para identificar si se está ante una situación de este tipo. Una situación de crisis sería aquella fuera de lo normal que es susceptible de volverse más intensa; ser inspeccionada por el gobierno o los medios; causar problemas como interferencias en el desarrollo de los negocios; poner en peligro la imagen de la empresa o sus directivos y dañar el balance de la empresa (como se cita en Túñez, 2007, p. 185).

Sin embargo, la definición más sencilla y que a la vez expresa muy bien el significado es la que postula Mike Seymor (2010): crisis es cualquier problema de la organización que se ventila en el dominio público.

Considerando esto, se puede afirmar que, en el caso a analizar, existe una crisis, pues debido a las acciones de Sendero Luminoso, el normal desenvolvimiento de las actividades de la organización se vieron afectadas. Esto significó un cambio en la aproximación a los actores de la zona, lo que alteró la dinámica de relación que se venía teniendo con la población del área de influencia.

Se continuará ahondando sobre este concepto en la sección de comunicación, ligada a su gestión. Como el tipo de crisis a analizar es de tipo social, en cuanto a relaciones y, siendo la comunicación un elemento indispensable en la construcción de esta, el concepto de crisis se abordará de manera más amplia en el acápite de comunicaciones.

2.2.2 Comunicación

Considerando el objeto de estudio de esta investigación se ha considerado conveniente dedicarle un apartado del marco teórico a ahondar en el concepto de comunicación, para reparar en aquello que engloba y cómo se entrelaza con los otros campos. Esto permitirá tener mayores elementos al momento del análisis del caso.

Se empezará por lo más elemental, aquello que atañe al ser humano como individuo, ya que la sociedad está conformada por un conjunto de individuos. Paul Watzlawick denomina comunicación a toda conducta; esta tendría varios tipos “ya no manejamos una unidad-mensaje monofónica, sino más bien un conjunto fluido y multifacético de muchos modos de conducta —verbal, tonal, postural, contextual, etcétera—, los cuales limitan el significado de los otros”. (Watzlawick, 2014, p. 15)

Siguiendo eso, todo lo que se hace, dice, gesticula, cómo se mueve o la postura de una persona, es entendida como un acto de comunicación. Watzlawick enfatiza que no existe tal cosa como la no conducta, sea lo que sea que haga el individuo siempre está comportándose; por lo tanto, tampoco existe el no comunicar. “Actividad o inactividad, palabras o silencio tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican” (Watzlawick, 2014, p. 16). Siendo así, comunicar resulta ser parte de la naturaleza del ser humano, una a la que no puede escapar.

Desde el estudio de las comunicaciones, existen varios modelos y escuelas que tratan de explicar el funcionamiento y la intervención de los elementos que la componen. Para esta investigación, se va a considerar algunos enfoques que ayudarán a reparar en aspectos importantes para el análisis del caso. Se tomará la escuela que destaca la comunicación como proceso, y no tanto la semiótica, que se ocupa más de la forma. Considerando que esta investigación analizará la interacción, es conveniente ver la comunicación como un proceso que repercute en la relación de los actores. Se hará foco en la *transmisión de mensajes*: la codificación y decodificación que hacen los emisores y los receptores, y cómo los transmisores usan los canales y los medios de comunicación. El estudio se concentrará en la

eficiencia y la exactitud de la comunicación, ya que se considera a este como un proceso por el cual una persona influye en el comportamiento y el estado mental de la otra (Fiske, 1984).

2.2.3 Comunicación e interacción

La comunicación pasa a ser parte de una interacción cuando se establece una serie de mensajes, más de uno, intercambiados entre personas (Watzlawick, 2014, p. 15). También puede hablarse de interacción entre un conjunto de personas, organizaciones, comunidad e instituciones. Este trabajo de investigación se concentra en esto último, la interacción dada entre grupos. Por un lado, las personas —colaboradores que forman parte de una empresa—, en interacción con individuos —miembros de comunidades vecinas a la operación de dicha compañía. Se analizará el comportamiento de cada actor respecto del otro, el modo en el que uno afecta al otro y cómo estos se ven afectados en la dinámica de comunicación.

Dado que el interés de esta investigación está centrado en la suma de varios actos de comunicación, es decir en la interacción, se tomará la distinción que hace John B. Thompson en cuanto a los tres niveles que existen:

- La interacción cara a cara, donde los interlocutores se encuentran en un mismo espacio y tiempo. En ella, se hace uso de diversos códigos comunicativos. Una característica fundamental es que permite un intercambio de ida y vuelta, lo que él llama dialógica.
- La interacción mediada, aquella que se da a través de instrumentos de comunicación como cartas, teléfonos y correo electrónico. Los actores ya no se encuentran compartiendo un mismo espacio o tiempo y los códigos a usar son limitados.
- Por último, la interacción cuasi mediada, la cual se refiere a la comunicación establecida por medios masivos como la radio, televisión o periódicos, donde el emisor se dirige a un conjunto de receptores. En este tipo de interacción, la bidireccionalidad es bastante limitada, en algunos casos nula; por lo que se convierte

en una suerte de monólogo donde la información va de un solo lado (Fiske, 1984 en Thompson, 1995).

A partir del análisis de Thompson, se puede afirmar que, de estos tres tipos, la interacción cara a cara es la más simétrica porque permite que los actores involucrados puedan cumplir un rol de emisores y receptores en algún momento de la interacción. Por el nivel de involucramiento y el compartir aspectos como tiempo y espacio, se puede señalar que esta es la más adecuada para construir relaciones y establecer vínculos de confianza.

Por otro lado, las interacciones mediadas y cuasi mediadas también podrían tener un gran poder cuando hay grandes limitaciones de tiempo y espacio. Como indica María Teresa Quiroz, esta sensación de inmediatez puede dar la ilusión de estar compartiéndose un mismo espacio, tiempo y lugar, lo que, a su vez, facilita la sensación de ser parte de algo. Además, contribuye a un sentimiento de inclusión, pues se comparte, con quienes están al otro lado del medio, códigos, significados e información y hay de alguna manera una interacción, en la medida en que hay una sensación de que se están dirigiendo a uno de manera directa. (Quiroz, 1996).

En la línea de las interacciones, otra teoría que resulta importante introducir es aquella que valora la comunicación no solo como intercambio de información, sino como pieza fundamental a nivel social. De acuerdo a este enfoque, el acto en sí apunta a conservar las relaciones establecidas más allá de si el contenido resulte ser novedoso o de utilidad para el receptor. Jakobson denomina a esto “comunicación fática”, y se refiere a aquellos actos de comunicación que no contienen nada nuevo, ninguna información adicional, pero usa canales existentes simplemente para conservarlos abiertos y utilizables. (Fiske, 1984). El autor explica lo mencionado con una situación tan cotidiana como el saludo. Cuando uno se encuentra con una persona en un lugar, uno dice hola y se levanta la mano para expresar lo mismo mediante señas, el *hola* puede no alterar o desarrollar la relación, pero no decirlo seguramente la debilitaría. Concluye que la comunicación fática, al sustentar y reafirmar las relaciones, resulta crucial para mantener unida a una comunidad o una sociedad, esto porque las relaciones solo pueden existir a través de la comunicación constante (Fiske, 1984). Todo

esto lleva a reparar y reafirmar la importancia de mantener una comunicación fluida y permanente entre los actores, a fin de construir una relación armoniosa y reducir las probabilidades de conflicto.

Gestión de la comunicación

Ya que la investigación se centra en el análisis de la relación de dos grupos de personas, empresa y comunidad, es importante mencionar que la mayor parte del tiempo cuando se habla de comunicación, no se está reparando en ella como un conjunto de expresiones espontáneas, sino más bien pensando en el resultado de una gestión. La comunicación en las organizaciones, entendida como proceso planeado y articulado con objetivos organizacionales, ofrece elementos clave para la comprensión de las dinámicas del entorno y convertir en valor, intangibles como la información y las relaciones (Chavarro, 2015).

La importancia de la gestión de la comunicación, como ya se ha mencionado con anterioridad, dependerá de cómo se gestione, si se hace bien o mal puede ser favorable o derivar en problemas que pueden poner en riesgo la viabilidad de la operación de la empresa: La comunicación desempeña un papel esencial en las pautas que se han de seguir para entender y modificar el entorno, haciéndolo más favorable a la organización Pulgar Rodríguez, 1999).

Pero finalmente ¿cuál es la importancia de estudiar un caso de relaciones entre comunidad y empresa desde las comunicaciones? Miyasato lo resume así: “la comunicación es un elemento fundamental para comprender el origen, desarrollo y conclusión de un conflicto, ya que estos surgen de las interacciones humanas y de los factores internos y externos que lo afectan y todo lo que hacen los seres humanos es comunicarse” (Miyasato, 2007. P. 26).

Como ya se ha visto en el Marco Contextual, la gestión de la comunicación juega un papel importante en el desenlace de una situación complicada. Siendo así, el manejo de la comunicación se convierte en un elemento crucial para la gestión del riesgo:

La misma atraviesa todas las áreas de la compañía y, en este sentido, da origen a la interacción entre la gestión comunicacional y el *management*. De este modo se presenta como una metodología estratégica que permite la prevención, monitoreo y gestión de factores de riesgo para las organizaciones. En síntesis, la prevención media entre decisión y riesgo. (Ruiz Balza, 2011, p.)

Ahora, si bien lo que se va a analizar no es un caso de conflicto como tal, sí es importante notar que es un elemento muy presente en la relación de los actores involucrados. El área de Relaciones Comunitarias realiza una labor permanente de prevención de conflictos y los miembros de las localidades parecen estar siempre vigilantes de que la empresa se maneje de modo adecuado, caso contrario podrían reaccionar. Por lo tanto, hacer el estudio desde las comunicaciones, ayudará a comprender en gran medida las características de la interacción, de cómo es que se teje la relación entre ellos, la forma en la que se ven afectados unos con los otros y si es que el trabajo de Relaciones Comunitarias está contribuyendo a alcanzar los objetivos planteados.

Desde la óptica de una organización, existen dos momentos en los que la comunicación resulta muy útil a nivel estratégico: en crisis, para el manejo de esta y ante un conflicto, ya sea para prevenirlo o para afrontarlo una vez presentado y así mitigar las consecuencias. Estos dos términos son muy parecidos, y a menudo se usan de forma indistinta; sin embargo, para efectos de esta investigación resulta importante marcar aquello que los diferencia.

El presente trabajo se centrará en la crisis de comunicación, aquella que se da ante una situación que puede dañar la imagen o la reputación de la compañía (Túñez, 2007), aspectos importantes para la construcción de una relación, basada en la confianza, con poblaciones aledañas a un proyecto.

Los manuales de manejo de crisis recomiendan que ante una situación así se apliquen acciones comunicativas, que no suelen hacerse en circunstancias normales. Así, se logra que los públicos, o en este caso *stakeholders*, no perciban una imagen de desprestigio de la institución (Túñez, 2007).

Para que la comunicación en una gestión de crisis sea exitosa, es importante actuar rápido, incluso desde antes de que esta empiece, sabiendo que será inminente. Una comunicación acertada desde los primeros estadios podría evitar que se genere mayores daños a la imagen de la organización. Por el contrario, el silencio será interpretado por el público como un intento por negar los hechos y ocultar la verdad. Todo vacío en el flujo de información podría ser llenado con rumores, especulaciones y prejuicios, por lo que se debe reducir estos espacios al mínimo y no dar lugar a acusaciones.

Una organización que se encuentre en situación de crisis debe mostrar, desde la primera respuesta, conciencia y pro actividad, expresando sentimientos que no suenen robóticos o a que se está repitiendo un libreto aprendido. Las recomendaciones de los manuales son expresar compromiso, cuidado, coherencia, consistencia y claridad en los actos comunicativos (Amado Suárez, 2010).

En temas de comunicación, y sobre todo en una circunstancia de crisis, las percepciones son predominantes y muchas veces reemplazan a los hechos. La imagen, dice Amado Suárez (2010) es una variable no controlable, pues depende de la percepción que los públicos tengan de la organización. Por ello, la imagen puede no cambiar en la dirección que se busca a pesar de invertir esfuerzos, dinero y tiempo en medios. El clima social tiene mucho que ver con la imagen de una institución, pues tiene que ver con la percepción que se tenga del sector.

Existen muchos otros factores en el contexto que podrían jugar en contra y que, aunque se procure emplear las estrategias más acertadas, no se logre a cabalidad los objetivos. Asimismo, siempre debe existir una correlación entre lo que se comunica y lo que se hace. El discurso no tendrá validez si no es reforzado por las actitudes, ya que ante una incongruencia primará lo hecho sobre lo dicho (Amado Suárez, 2010).

Otra recomendación que hacen los manuales de manejo de crisis es que las acciones no deberían limitarse al plano comunicativo; también es necesario que se atienda desde los diversos temas y enfoques que se requiera. Es decir, si bien la comunicación es una gran herramienta, no es todo poderosa ni mágica, pero sí puede ayudar a mitigar las consecuencias.

Sin embargo, si el problema es de índole técnica esa es la resolución que debería tener el problema.

En ocasiones, una crisis puede representar también una oportunidad. Si esta es bien manejada, y de forma responsable, podría ayudar a mejorar o estrechar las relaciones con los grupos de interés, ya que a partir de las acciones que la organización tenga dentro de una situación complicada, sus públicos podrán ver la honestidad, transparencia, efectividad y responsabilidad con que esta actúa. Para que esto se dé, la comunicación en crisis no solo debe apuntar a cuidar la imagen de la compañía; es necesario que transmita a sus audiencias clave responsabilidad, transparencia y control. Eso contribuirá en las relaciones de confianza que tiene con sus públicos (Túñez, 2007).

Sin embargo, construir una imagen no es tan sencillo. Muchas veces hay una gran distancia entre lo que la compañía quiere proyectar y en lo que logra hacer. El éxito dependerá del nivel de consecuencia que exista entre lo dicho y lo hecho.

Las primeras impresiones que dé una empresa serán correctas y positivas si esta es consecuente. En cambio, si la empresa es inconsistente en sus mensajes, dará la impresión de que lo que dice no es del todo real; por lo tanto, no se llegará a transmitir lo que se ha planteado (Bernstein, 1986). Por esto, resulta importante que la comunicación de la empresa hacia sus *stakeholders* se maneje de forma metódica, estructurada, planificada, partiendo desde un plan como organización, y planteado acciones que contribuyan a este. De esta manera, se contribuirá a que se produzcan menos incongruencias o resultados no deseados.

Con esto queda claro que más allá de que se produzca o no una situación conflictiva entre los actores, lo que es normal dada la diferencia de intereses que cada actor tiene, “(...) la evolución y una real transformación del conflicto dependerá en gran medida de la capacidad que se tenga de definir una agenda legítima, que represente los diferentes intereses, de la capacidad de procesarla y poder llegar a puntos de entendimiento entre los diferentes actores” (Echave, 2009, pág. 145).

Si bien las organizaciones tienen varios públicos a los que deben dirigirse, dependiendo también de la actividad que realizan, esta investigación se centrará en la comunicación con un público que resulta importante para el desenvolvimiento de las actividades de una empresa del rubro de hidrocarburos como es TGP: las poblaciones vecinas. La interacción con ellas representa un factor estratégico para asegurar las condiciones sociales adecuadas para el desenvolvimiento de los proyectos. Esta labor de comunicación es, por lo general, asumida principalmente por el área de Relaciones Comunitarias. El detalle de lo que realizan, su importancia, características y reflexiones en torno a ello serán revisados en el siguiente apartado.

2.2.4 Relaciones comunitarias

Dado que el caso de estudio implica el análisis de la interacción de dos actores, población y empresa, se dedicará este capítulo a las reflexiones y postulaciones que algunos autores han elaborado al respecto. Se pondrá especial atención a las relaciones entre grupos sociales.

Antes de empezar, es importante revisar algunas cifras para entender las implicancias que tienen los sectores hidrocarburos y minería en el país.

En 2013, las regalías dejadas por el sector hidrocarburos fueron de S/ 502 millones y S/ 5 218 millones para el caso de minería. Asimismo, el canon ha sido uno de los principales financiadores del presupuesto regional en Tumbes, Piura, Loreto, Ucayali, Cusco y Huánuco. Solo el canon gasífero en el Cusco representó el 84.4% de los ingresos corrientes para el departamento en 2013. Además, con cifras de julio de 2014, este sector es generador de alrededor de 200 mil puestos de trabajo directo en minería, e indirecto, a consecuencia de la dinamización de otras actividades productivas tales como la manufacturera (Sociedad Peruana de Hidrocarburos, 2014).

Pero la importancia de este sector no solo radica en lo económico; más del 64% de la energía que consumen los peruanos proviene de estos dos sectores y la perspectiva es que se siga manteniendo así por al menos veinte años más. (Perú 21, 2015).

Estas cifras demuestran que dichos sectores tienen un fuerte impacto en el país. Sin embargo, al mismo tiempo son los que requieren una importante atención en el plano social, pues el 68.7% de los conflictos sociales son de índole socioambiental y, dentro de estos, casi el 80% son a causa de actividad minera o de hidrocarburos (Defensoría del Pueblo, 2015).

En los últimos 20 años, el creciente interés que vienen teniendo las empresas de estos sectores para mantener un clima social favorable para las actividades que realizan ha sido notorio. Saben que, de no ser así, podrían darse sobrecostos por retrasos y hasta la cancelación del proyecto. Sin importar si cuentan o no con las autorizaciones respectivas por parte del Estado, si el conflicto llega a descontrolarse, la población se opone fuerte y toma medidas, será esta oposición la que primará. Tal fue el caso de Conga, recientemente en Cajamarca y el de Tambogrande en Piura hace unos años quienes, a pesar de contar con los requisitos establecidos por ley, tuvieron que retirarse de la zona ante la enérgica negativa de los actores locales.

A partir de esto, se hace necesaria una gestión social que trabaje en la construcción de relaciones duraderas, unidas por elementos más fuertes que el interés al corto plazo y acciones de asistencialismo o paternalismo.

2.3 Relaciones comunitarias y confianza social

2.3.1 Confianza como ingrediente principal de las relaciones

Según la Real Academia Española “confianza es la esperanza firme que se tiene de algo o alguien” (Real Academia Española, 2016). Esto se podría aplicar a cuestiones del día a día, muy simples, o a aquellas más complejas que involucran a un grupo de personas u organizaciones. Dominique Schnapper planteó como axioma que ni las prácticas de la vida económica ni la legitimidad de la política, “ni por consiguiente el orden social, por así llamarlo, pueden mantenerse sin un mínimo de confianza entre las personas y sin la confianza en las instituciones” (Morales, 2014). Y es que hasta las interacciones más cotidianas se basan en un mínimo de confianza: confianza en que la otra persona respetará por lo menos

las reglas de convivencia básicas, y se manejará de manera aceptable, sin eso, sería imposible una vida social.

Esta investigación estará centrada en explorar la confianza entre grupos sociales, para lo que se ha considerado importante introducir otro término que corresponde a esta línea: confianza social. Francis Fukuyama (1996) indica que la confianza social es el resultado de la práctica de una serie de valores: fiabilidad, honradez, sentido del deber, lealtad, capacidad de colaboración y solidaridad. Esas normas y valores, desde su habituación en la familia, se interiorizan por el individuo y, así, engendran la cualidad de anteponer el interés colectivo sobre el individual (García, 2012).

Fukuyama, desarrolla su análisis en el campo de la economía, presentando casos donde empresas bajo prácticas y actitudes que mantuvieron a lo largo del tiempo, construyeron una relación basada en la confianza mutua con sus empleados, de modo tal que, llegada la crisis, el sentimiento de pertenencia de estos colaboradores era tan fuerte que pusieron todo de sí, para ayudar a superar el mal momento en la organización, sintiéndose parte de ella y dando mucho más de lo que les correspondía. Fukuyama explica que el factor confianza, en estos casos, fue la clave para que estas empresas pudieran sobrevivir a la crisis, “(...) los actores económicos se apoyaron o apoyan mutuamente, porque consideran que forman una comunidad basada en la confianza mutua” (Fukuyama, 1996, p. 27).

Complementando el concepto anterior, se ha tomado lo indicado por Ricardo Jordán (2010), quien, citando a Kasperson et al. (1992) indica que la confianza social es la expectativa que tiene un individuo sobre el comportamiento de otros individuos o instituciones dentro de una relación social. Este debe ser competente y predecible y se desarrollará y mantendrá siempre y cuando existan cuatro dimensiones: el compromiso del individuo con la institución y con sus obligaciones; la competencia de dicho individuo dentro de las áreas de las que es responsable; su preocupación por la relación; que las expectativas se cumplan.

Más adelante Jordán, en su investigación desarrollada en Cajamarca, pudo comprobar que el apoyo o no de la población a un proyecto minero estaba muy ligado al grado de confianza en instituciones: a mayor confianza en los actores sociales (grupos ambientalistas, instituciones

públicas y la industria minera), mayor intención de los pobladores de la comunidad de apoyar la actividad (...) por otro lado, a mayor percepción de riesgo hacia su salud y el medio ambiente, era menor la intención de apoyo al establecimiento de operación minera en su localidad (Jordán, 2010).

Con lo revisado, se evidencia que la confianza social es un elemento que beneficia la construcción de capital social para el desarrollo (...) “El capital social es la capacidad que nace a partir del predominio de la confianza, en una sociedad o en determinados sectores de esta. El capital social difiere de otras formas de capital humano en cuanto que, en general, es creado y transmitido mediante mecanismos culturales como la religión, la tradición o los hábitos históricos”. (Fukuyama 1996, p. 45).

El capital social es a su vez un requisito para establecer relaciones fuertes y duraderas, ya que se entiende por este como el fortalecimiento de las redes de solidaridad (Tello, 2006) y, como se sabe, las personas en comunidad y con capacidad de organización pueden lograr sacar adelante muchas cosas, como lo demuestran organizaciones peruanas como los comités de Vaso de Leche. El capital es un elemento que aporta en gran medida al desarrollo económico y social (Kliksberg, 1999).

Siguiendo las definiciones presentadas, se puede entender que, para que un actor se presente como confiable, este debe ser considerado como oportuno; que tenga un grado de predictibilidad en sus acciones, es decir que guarde poco espacio para las sorpresas o improvisaciones; y que además se muestre preocupado, vale decir que sea capaz de cuidar las formas, mostrando una buena disposición. Todas estas características sin duda, son atributos que describirían perfectamente el trabajo del área de relaciones comunitarias.

2.3.2 Elementos de un relacionamiento comunitario exitoso

Tres décadas atrás, antes de la toma de conciencia de lo estratégica que podría ser el área de relaciones comunitarias en una empresa, esta labor era desempeñada, por lo general, por personal de campo de administración, logística o el jefe de obra, que por el día a día de su

trabajo terminaban relacionándose con la población local y siendo la cara de la empresa. Sin embargo, no contaban con más herramientas que sus habilidades interpersonales.

En los últimos años se viene observando una fuerte tendencia hacia una gestión social planificada y estratégica, a fin de asegurar resultados positivos y alcanzar los objetivos que se persigue con la instalación de un nuevo proyecto extractivo o energético. En esa línea se encuentra la creación de estándares sociales tales como Global Reporting Initiative (GRI), Normas de Desempeño del IFC, ISO 26000, entre otros. Estos son claros ejemplos de la profesionalización que se viene dando en el accionar de la gestión social. Por lo general, es tarea de áreas como Relaciones Comunitarias o Gestión Social, el poder generar un clima social favorable y amortiguar el impacto de la presencia de la empresa en la zona, explicando el sentido de su accionar.

Hoy en día, se sabe que el profesional que forma parte de este equipo, debe ser capaz de analizar y comprender la realidad que lo rodea, de colocarse en el lugar del otro y generar empatía, con llegada a las poblaciones, con capacidad de negociar y comunicarse muchas veces en entornos culturales distintos al suyo. En la actualidad, si bien no hay una carrera técnica o universitaria para formar a un relacionista comunitario, el creciente interés ha dado pie a la creación de cursos, diplomados y especializaciones que brindan herramientas de análisis, gestión y negociación para quienes desempeñan esta tarea.

A continuación, se presenta algunos puntos que son elementos clave para un relacionamiento comunitario exitoso y que fueron elaborados en base a lo que plantean Echave, y los estudios de Pino y Eckhard (2009) respecto al tema:

2.3.2.1. Primer elemento: Reglas de juego claras

La población conoce de antemano a qué atenerse, sabe qué significa la presencia de la empresa en la zona, cómo será la interacción, qué criterios se seguirá en las negociaciones y los beneficios sociales. Esto se da sobre todo en temas clave como compra de tierras, provisión de empleo, fondos sociales y cuidado ambiental, dejando poco espacio para la

improvisación y la sorpresa, lo que contribuye en la disminución de malentendidos o dificultades generadas a consecuencia de expectativas frustradas. En este sentido, los pobladores deben percibir que la negociación, aunque no haya dado los resultados que esperaban, fue llevada de manera justa.

2.3.2.2. Segundo elemento: Disposición al diálogo

Los pobladores perciben que la empresa tiene una permanente disposición al diálogo, sea cual sea la etapa del proyecto: previo a la exploración, durante esta, o en el cierre. Este diálogo debe ser fluido y cotidiano, de manera que la empresa llegue a convertirse en un vecino más y no solo alguien que aparece cuando ya se ha dado la movilización. Cuando el diálogo se da de manera preventiva, se establece bajo mejores condiciones, sin presiones y de forma más natural, dando lugar a una mejor recepción. Esta disposición le dará a los pobladores la tranquilidad de saber que ante cualquier duda o inconveniente, siempre podrán acercarse a conversar y procurar hallar una salida. Por el contrario, ante la ausencia de comunicación, los vacíos suelen llenarse con especulaciones y rumores, muchas veces infundados en mala información que puede llevar a malentendidos y a roces en la relación. Por supuesto, para lograr que este elemento vaya bien, se requiere de prácticas comunicativas constantes que establezcan una interacción permanente.

2.3.2.3 Tercer elemento: interés e involucramiento con el desarrollo local.

Los pobladores perciben que la empresa se involucra con el desarrollo local. Perciben que, más allá del canon o regalías, los que muchas veces no llegan a ellos, la presencia de la empresa trae beneficios a su comunidad. Después de todo, la percepción que suele quedarles es que un tercero se beneficia extrayendo materia prima de sus territorios, por tanto, creen justo que dicha actividad les genere alguna ganancia. Está claro que es al Estado a quien le corresponde satisfacer las necesidades de las poblaciones y ocuparse de mejorar la calidad de vida, y que la empresa no tiene porqué suplirla en ese papel; sin embargo, existe un punto, como parte de la responsabilidad o inversión social, en el que su actividad puede buscar

contribuir, en la medida que le sea posible, a mejorar en algún sentido las condiciones de vida del lugar. Esto generará un ganar-ganar para ambos actores, la población recibirá apoyo para cubrir ciertas carencias y la empresa se verá beneficiada con una mejor imagen ante quienes son de su interés. Para que esto se dé, es importante que los pobladores tengan claro sus objetivos como comunidad, de modo que la empresa identifique cómo puede contribuir en esto.

Para lograr lo expuesto en el párrafo anterior, el equipo de relaciones comunitarias de cualquier organización debe encontrarse en la zona, en contacto permanente con la población, de manera que se familiarice y conozca muy bien su forma de vida, visión del mundo, motivaciones, intereses y prioridades, a fin de que se evite ir en contra de ellos. La persona encargada del manejo social debe estar además muy cerca para poder responder en tiempo y forma a las necesidades de comunicación que se puedan dar y, por último, mientras más presencia haya, mayores serán las posibilidades de generar empatía entre los actores de interés. Con todo esto, la comunicación interpersonal es indispensable dentro de la labor de un relacionista. Berrigan confirma esto: “El mejor modo de enterarnos de lo que ocurre consiste en los contactos interpersonales en la comunicación directa con los demás. Unas técnicas de comunicación de masas como las antes indicadas no pueden proporcionar tal intercambio” (Berrigan, 1981, p. 10). Y más adelante reitera: “la forma de definir las necesidades varía, pero los resultados obtenidos hasta ahora indican que el contacto directo con los grupos interesados es el único modo de obtener una información exacta” (Berrigan, 1981, p. 48).

Pero, ¿qué pasa en el caso donde estar presente en la zona se hace casi imposible por los riesgos que implica ingresar al área de interés? ¿Es posible poder realizar una labor de relaciones comunitarias cuando la comunicación interpersonal se reduce a limitados encuentros? ¿Será posible cumplir con los elementos necesarios para un relacionamiento exitoso, vale decir mostrarse coherente, dispuesto al diálogo y contribuir con el desarrollo local, a distancia? ¿Cómo una empresa puede explicarles a los pobladores que desea cumplir con los compromisos asumidos, pero que, a pesar de ello, no puede ingresar a campo por el peligro que esto significa para su personal? Esta investigación se ocupará de analizar el caso

de Transportadora de Gas del Perú y el área de Relaciones Comunitarias de su proyecto de Expansión, quienes, a consecuencia de la presencia de Sendero Luminoso en la zona, tuvieron que realizar un trabajo de relacionamiento comunitario bajo condiciones atípicas a fin de sacar adelante el proyecto, pero al mismo tiempo sin poner en riesgo la integridad de las personas del equipo.



CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo estará dedicado a la descripción metodológica del desarrollo del presente estudio; se especificará el tipo de investigación, el método usado, la unidad analizada y la observada. En esta última sección, se hará una descripción del contexto donde se desarrolla el caso de estudio y la caracterización de los actores involucrados.

Además, se hará una presentación de los instrumentos elegidos para el recojo de información, el criterio de la elección de cada uno de ellos y el modo en el que fueron aplicados.

Por último, se ha hecho un recuento de cómo se ha llevado a cabo el procesamiento de toda la información recogida en campo, el procedimiento y criterio seguidos para la selección de los resultados tomados para la elaboración de esta tesis.

3.1 Tipo de investigación

La tesis que se presenta puede tipificarse en una investigación de carácter descriptivo, explicativo e interpretativo:

3.1.1 Descriptiva

Esta es una investigación descriptiva, ya que se ocupa de detallar los aspectos de tiempo, lugar y otras características del caso que se presenta como materia de estudio, caracterizando a cada uno de los actores involucrados, así como la relación y dinámica entre ellos.

Siguiendo lo que dice Ander- Egg, una investigación de este tipo es de corte descriptivo:

(...) son el primer nivel de aproximación a un aspecto de la realidad social que es motivo de investigación. Consiste fundamentalmente en describir un fenómeno o situación, mediante su estudio en una circunstancia temporo-espacial determinada.

En la ciencia factual consiste, según Bunge, en responder a las siguientes cuestiones:

¿qué es?, ¿cómo es?, ¿dónde está?, ¿cuándo ocurre?, ¿de qué está hecho?, ¿cómo están sus partes?, ¿cuánto? (Ander-Egg, 1993, p. 46).

Asimismo, detalla cada uno de los procesos por parte del área de Relaciones Comunitarias para el planeamiento y ejecución de las actividades que implementaron como parte de su estrategia de comunicación con las localidades de su interés.

Se ha elaborado, además, una descripción de los eventos comunicativos que se consideraron oportunos, detallando la estructura que estos siguieron, los recursos que usaron y las interacciones dadas entre los actores dentro de dichas actividades.

3.1.2 Explicativa

En cuanto al nivel explicativo, Ander- Egg menciona:

Explicar es siempre un intento de responder a los porqués ¿por qué algo sucede como sucede? ¿por qué algo es como es? (...) La noción de explicación está íntimamente ligada a la de causalidad. En las ciencias sociales la causalidad es la búsqueda del hecho generador, de la interdependencia de los factores (Ander-Egg, 1993, p. 48).

Esta investigación no se limitará al ámbito de la descripción, sino que además se ocupará de desmenuzar y discutir los procesos seguidos por el área de Relaciones Comunitarias para la implementación de los eventos comunicativos. Por ejemplo, durante el proceso de planificación, cómo fue el proceso de toma de decisiones, qué factores fueron tomados en consideración, qué definió la estrategia a implementar y bajo qué consideraciones se escogió la metodología; es decir, tal como indica Ander Egg, cuestiones para ahondar en por qué algo es como es. Además, se observará de manera crítica los recursos comunicacionales utilizados por el área para lograr los objetivos de comunicación planteados, analizando cuestiones de fondo y forma y su pertinencia, tomando en cuenta las características del público al que va dirigido, sus necesidades comunicacionales, el contexto y los objetivos con los que fueron planteados.

3.1.3 Interpretativa

Con el estudio del caso, la información recolectada, el resultado de las herramientas aplicadas y las observaciones realizadas, se intentará hacer postulaciones respecto al comportamiento de los actores, a la respuesta de uno de ellos frente a la intervención del otro, si esta fue o no apropiada y exitosa en relación al cumplimiento de los objetivos que el actor se planteó.

En este sentido el estudio también presenta aspectos de uno interpretativo, pues se buscará lograr una comprensión global del comportamiento de los sujetos de estudio a través de la interpretación de sus conductas. Esta interpretación se hará a la luz de los significados que ellos mismos le den a sus propias conductas y a las de otros (Martínez, 2011).

A partir de este caso en particular, lo que se describa y explique de él, se buscará dar respuesta al papel de la comunicación en la estrategia de relación de una empresa con las localidades de su interés, y el impacto generado por la implementación de las actividades del área responsable.

El estudio resulta ser interpretativo, pues ha tomado en consideración las percepciones de los actores involucrados en la interacción analizada. Cubriendo estos tres aspectos se pretende reunir la información necesaria para, luego de su análisis, poder dar respuesta a la pregunta de investigación y observar, en el caso presentando, el papel que cumple la comunicación dentro de la estrategia de relacionamiento comunitario.

3.2. Método de investigación

Dado que se trata de una investigación de tipo descriptivo, analítico e interpretativo, el método usado para el estudio de este caso será cualitativo, pues el interés está en conocer las opiniones y percepciones de los actores involucrados, mirando especialmente lo particular

para entender el trabajo de Relaciones Comunitarias en condiciones atípicas.

Del mismo modo, aplicará para el análisis de documentos ya que se busca ahondar y analizar el contenido y la forma de presentación de los recursos usados por el área.

3.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis de esta investigación corresponde a los procesos comunicacionales del área de Relaciones Comunitarias en empresas de hidrocarburos.

3.4. Unidad de observación

La unidad de observación es el caso de la empresa Transportadora de Gas del Perú y su proyecto de expansión del sistema de transporte de gas y líquido de gas natural que opera, el que involucra a 25 localidades del distrito de Echarate, ubicado en la provincia de La Convención en Cusco.

A continuación, se dará una aproximación sobre el lugar, los actores y el contexto que conforman el caso.

3.4.3 La zona

El caso se desarrolla en la provincia más grande de Cusco, La Convención, en el distrito de Echarate.

Imagen 1
Mapa de La Convención



Nota. Tomado de Transportadora de Gas del Perú (2014)

El distrito de Echarate es el distrito más grande de todo el Perú, con 21,372.88 Km² aproximadamente, extensión que en su mayoría es selva. Tiene como actividad principal la agricultura, siendo los principales cultivos el cacao, café y productos cítricos. Su población rodea los 65 000 habitantes y está ubicado en una altitud que va 300 a 1 100 m. s. n. m. (Portal de la Municipalidad Distrital de Echarate, s.f.).

El distrito está habitado por doce comunidades nativas de la etnia matsigena, quienes todavía conservan sus costumbres y lengua y por 72 grupos de población colona, quienes provienen principalmente de otras zonas de Cusco o regiones como Puno, Abancay o Ayacucho, de tradición quechua.

Echarate es probablemente uno de los distritos más ricos del país y uno de los distritos del Cusco con más recursos, debido al canon que recibe desde el 2004 por el Gas de Camisea. Solo en el 2015 fue de S/ 333 452 904 (Sociedad Nacional de Minería y Petróleo, 2015). A pesar de ello, el 45% de su población vive en pobreza, 26% en pobreza extrema y la mayoría

de ellos no tiene servicio de agua potable y desagüe (Salcedo, 2015).

Algunos alcaldes o regidores de este distrito opinan que, a raíz de la presencia de la actividad de empresas por el Gas de Camisea, el agro —principal actividad económica del distrito— ha pasado a segundo plano: las chacras han sido abandonadas y el dinero que el distrito recibe no ha sido utilizado para mejorar los cultivos o darle solución a problemas frecuentes, como la presencia de plagas.

3.4.4. Los actores

A continuación, se hará una caracterización de los principales actores involucrados en el caso de estudio, de manera que se pueda conocer un poco más de cada uno de ellos. Esto ayudará a comprender sus motivaciones y posiciones.

3.4.4.1. La población

El caso involucra a población de 25 localidades del distrito de Echarate, ubicadas a nueve u once horas de la ciudad del Cusco, viajando por tierra. La zona se ubica en ceja de selva, con mucha vegetación y clima caluroso todo el año, y con presencia de lluvias entre los meses de noviembre a marzo. Todas ellas son localidades en zonas rurales o semi rurales, donde la principal actividad económica es la agricultura con cultivos de café, cacao, achiote, cítricos y plátano principalmente. Además, se dedican a la crianza de animales menores destinados al autoconsumo.

De estas localidades, veintidós son asentamientos rurales, dos son comunidades nativas y una es un centro poblado menor.

Tabla 3
La población

N°	Nombre de la localidad	Tipo de localidad
1	Monte Carmelo	Comunidad nativa matsiguenga
2	Bajo Manugali	Asentamiento rural
3	Unión Arenal	Asentamiento rural
4	Alto Kamanquiriato	Asentamiento rural
5	Kamanquiriato	Asentamiento rural
6	Alto Manguriari	Asentamiento rural
7	Manguriari M. Izquierdo	Asentamiento rural
8	Nueva California	Asentamiento rural
9	Alto California	Asentamiento rural
10	Alto Yomentoni	Asentamiento rural
11	Alto Korimani	Asentamiento rural
12	Bajo Korimani	Asentamiento rural
13	Sta Rosa de Kuviriari	Asentamiento rural
14	Kuviriari	Asentamiento rural
15	Alto Kepashiato	Asentamiento rural
16	Cristo Rey de Kuviriari	Asentamiento rural
17	Ozonampiato M. Izquierdo	Asentamiento rural
18	Ochigoteni	Asentamiento rural

19	Chakopishiato	Comunidad nativa matsiguenga
20	Alto Materiato	Asentamiento rural
21	Alto Ozonampiato	Asentamiento rural
22	Materiato	Asentamiento rural
23	Manatarushato	Asentamiento rural
24	Cigakiato	Asentamiento rural
25	Kiteni	Centro poblado menor

Nota. Elaboración propia

Los asentamientos rurales están conformados por población colona, migrantes de otras zonas del Cusco o regiones como Ayacucho y Apurímac. Son gente con tradición y cultura de origen quechua, por lo que la mayoría habla quechua y castellano, sobre todo los más jóvenes. La población más anciana solo se comunica en quechua.

Estos son algunos datos que la consultora ERM recogió como parte del Estudio de Impacto Ambiental que realizó para los proyectos de Expansión del Sistema de Transporte por Ductos de Transportadora de Gas del Perú presentado en el 2011.

Respecto a la fuente de abastecimiento de agua, el 40% de la población de la Comunidad Nativa de Monte Carmelo se abastece de agua de las quebradas, y el 32% lo hace por agua entubada. En los asentamientos rurales la situación es parecida; estas son las cifras de algunas de las localidades: en buena parte de las viviendas de Bajo Manugali (42.3%), y Alto Kamanquiriato (53.8%), las familias se abastecen de agua por medio de un sistema de agua entubada, no tratada, proveniente de los afluentes más cercanos. También en Bajo Manugali (38.5%) y Kamanquiriato (35.1%) un poco más de un tercio de las viviendas se abastecen de quebradas. En Unión Arenal (45.7%) es bastante alta la afluencia de la población hacia los manantes (manantiales) para recoger agua y suplir sus necesidades diarias (ERM, 2011).

Respecto a los siguientes datos no se cuenta con cifras de las localidades de estudio pero se han colocado las estadísticas del distrito de Echarate que pueden ayudar a dar una idea del contexto. Entre las cifras más alarmantes está la tasa de desnutrición crónica de niños de 6 a 9 años, la que en el 2005 alcanzó el 35.3%. En cuanto a servicios, el 70.8% de la población no contaba con electricidad en el 2007. Respecto al aspecto económico, el nivel de ingreso es de S/ 193.90 mensuales por persona, lo que lo ubica en el puesto 887 de 1 833 distritos en el país (ERM, 2011).

Algunos de estos lugares tienen escuelas de nivel primaria, las que son, en su mayoría, multigrado. Esto quiere decir que cuentan con un solo profesor atendiendo en una misma aula a niños de diferentes edades y necesidades de aprendizaje. Estas escuelas son muy precarias, con infraestructura deficiente y antigua. Además, no todas tienen electricidad, agua potable, ni servicios higiénicos. Dado que no hay escuelas en todas las localidades, algunos niños deben caminar dos horas o más para asistir a clases y hacer el mismo camino de retorno a sus casas (ERM, 2011).

Las enfermedades más comunes suelen ser las relacionadas al sistema digestivo. Esto debido al calor y a las pobres condiciones de salubridad, aspectos que hacen propicias las condiciones para este tipo de enfermedades. Los centros de salud solo están en los centros poblados, ubicados a una hora u hora y media en carro de los asentamientos rurales. Debido a este pobre acceso a la atención en salud, la población se ha organizado escogiendo a una persona de su comunidad como promotor de salud para que se preocupe por estos aspectos en el asentamiento rural.

Los asentamientos rurales incluidos en el caso, se encuentran organizados y constituidos como tales, con inscripción en registros públicos, señalando quiénes conforman la junta directiva y el estatuto sobre el cual se rigen. De manera periódica se reúnen, ya sea en su local comunal o la escuela o algún espacio de que dispongan donde puedan acudir para tratar asuntos de interés común. Las decisiones suelen someterlas a votación y registrarlas en actas de asambleas, el papel de la directiva es gestionar y hacer realidad las decisiones acordadas.

“Los asentamientos de colonos practican esta forma de solidaridad basada en la tradición

comunal (Comunidad Campesina) como el “Ayni”, ya sea en faenas comunales para desarrollar sus actividades en bien de su desarrollo y beneficio común o en labores agrícolas y construcción de viviendas, además del respeto y el cumplimiento de reglas y normas establecidas dentro de sus asociaciones o asentamientos” (ERM, 2011, p. 169).

El caso solo abarca dos comunidades nativas: Monte Carmelo y Chakopishiato, ambas matsiguenga. Su forma de organización es teniendo a la cabeza un jefe, quien convoca a reuniones periódicas al resto de la comunidad para tratar temas de interés. En estas comunidades, la mayoría de pobladores es bilingüe, habla el matsiguenga y castellano, salvo las personas más ancianas, que hablan solo matsiguenga.

Una de las características fundamentales del tejido social en los Machiguenga es la reciprocidad, reflejada en las redes de cooperación para realizar determinadas actividades como la caza, pesca, construcción de viviendas, labores agrícolas y finalmente el trabajo comunal (faenas) elementos fundamentales, en tanto sea un instrumento para conseguir objetivos económicos, sociales, políticos y culturales (ERM, 2011, p. 169).

En ambas comunidades nativas aún se observa la conservación de sus costumbres, como el uso de la lengua, vestimenta y respecto a la organización que llevan. Sin embargo, también se puede observar que han incorporado elementos de colonos, como en la vestimenta y el uso de artículos electrónicos.

Estas comunidades no cuentan con posta o centro de salud en las localidades. Para ser atendidos deben viajar alrededor de una hora u hora y media hacia el establecimiento más cercano. En ambas comunidades hay escuelas de nivel primaria y PRONOEI (Programa no escolarizado de educación inicial), creado como alternativa para aquellos niños que no tienen alternativa de acceder a la educación formal, captando a población voluntaria, a manera de animadoras, responsables de la formación de estos niños. La infraestructura en estos lugares es más nueva, ya que se conformaron gracias al apoyo de TGP y otras entidades hace no más de diez años.

Los centros poblados involucrados en este caso son Kiteni y Kepashiato. Comparados con el resto de localidades son los dos más grandes y con acceso a tiendas, mercados y banco, por lo que el resto de población acude a realizar sus mercados o para tomar la movilidad cuando quieren ir a otro lugar.

En estos lugares hay Centros de Salud, aunque igual siguen siendo algo básicos y funcionan solo para atención de casos comunes. La atención suele estar a cargo de un solo médico, residente de medicina y con alguna enfermera, si es que cuenta con más personal.

En Kiteni y Kepashiato hay una escuela de nivel inicial, primaria y secundaria, y con una infraestructura más grande que el resto de asentamiento rurales, por lo que los niños de otras localidades llegan hasta estos centros poblados para realizar sus estudios. Además, en Kiteni hay un colegio privado para quienes tienen mayores posibilidades económicas.

Ambos centros poblados, en especial Kiteni, han ido creciendo en infraestructura y servicios en los últimos doce años con la presencia de Transportadora de Gas del Perú y sus empresas contratistas, pues por su ubicación, señal de celular y la posibilidad de brindar servicios se han convertido en los centros de operaciones.

En Kiteni además, está ubicada la comisaría, la que antes del abril de 2012 no contaba con más de seis policías. Ahora, después de los incidentes con Sendero Luminoso, hay una mayor presencia de las fuerzas del orden con bases militares en varios puntos.

Salvo por la gente de las comunidades nativas, el resto de pobladores, aunque se encuentra en una zona de ceja de selva, tiene costumbres y tradiciones ligadas a la parte sierra del país, como el uso del idioma quechua, las fiestas y la forma de vestir.

En su mayoría, los pobladores de esta zona son agricultores, con un nivel de instrucción muy bajo, con una tasa de analfabetismo alta, sobre todo en personas de edad. Por esta razón es un público con poco hábito de la lectura y consumo de medios escritos. Lo oral, en cambio, se les da muy bien, teniendo mucha acogida los recursos radiales. Dentro de las radios más escuchadas por los pobladores de las localidades que involucra este caso, están Radio Quillabamba, por el gran alcance que esta radio tiene y por la información que brinda en

cuanto a noticias, especialmente muy temprano en las mañanas. Otras radios de bastante audiencia son las locales, tales como Radio Nevada, transmitida desde Kiteni o Radio Caliente, radio de Kepashiato (ProNaturaleza, 2014).

3.4.4.2 El Estado

La presencia del Estado se da únicamente a través de la comisaría y centros de salud, los que están ubicados en los centros poblados, en algunos de los asentamientos rurales. A través de la Municipalidad de Echarate se están ejecutando obras de saneamiento básico o electrificación.

En general, debido a la poca articulación de los gobiernos locales con los distritales y provinciales, para una efectiva gestión y a las múltiples carencias en aspectos básicos, los servicios del Estado no llegan de manera eficiente. Esto lleva a la población a dirigir sus demandas a otras organizaciones, como las empresas instaladas en el lugar.

A partir del inicio de las operaciones de Sendero en la zona, el número de policías destacados al lugar ha aumentado, así como la instalación de bases militares. Sin embargo, la presencia de ellos no siempre es vista como mayor seguridad por parte de la población, por los abusos que comenten, como el robo de los animales o el ensuciar las vías públicas.

3.4.4.3 Las empresas

El estudio de caso se centrará en la gestión de las comunicaciones de Transportadora de Gas del Perú, con las poblaciones de su interés por su proyecto de expansión, a través del accionar del área de Relaciones Comunitarias de su contratista principal COGA. Por esta razón, es importante caracterizar a estas dos empresas.

TGP es una empresa peruana conformada por un conjunto de accionistas: Enagas, Tecgas, Sipco Peru Pipelines Corporation, Carmen Corporation, International Power y La Habanera;

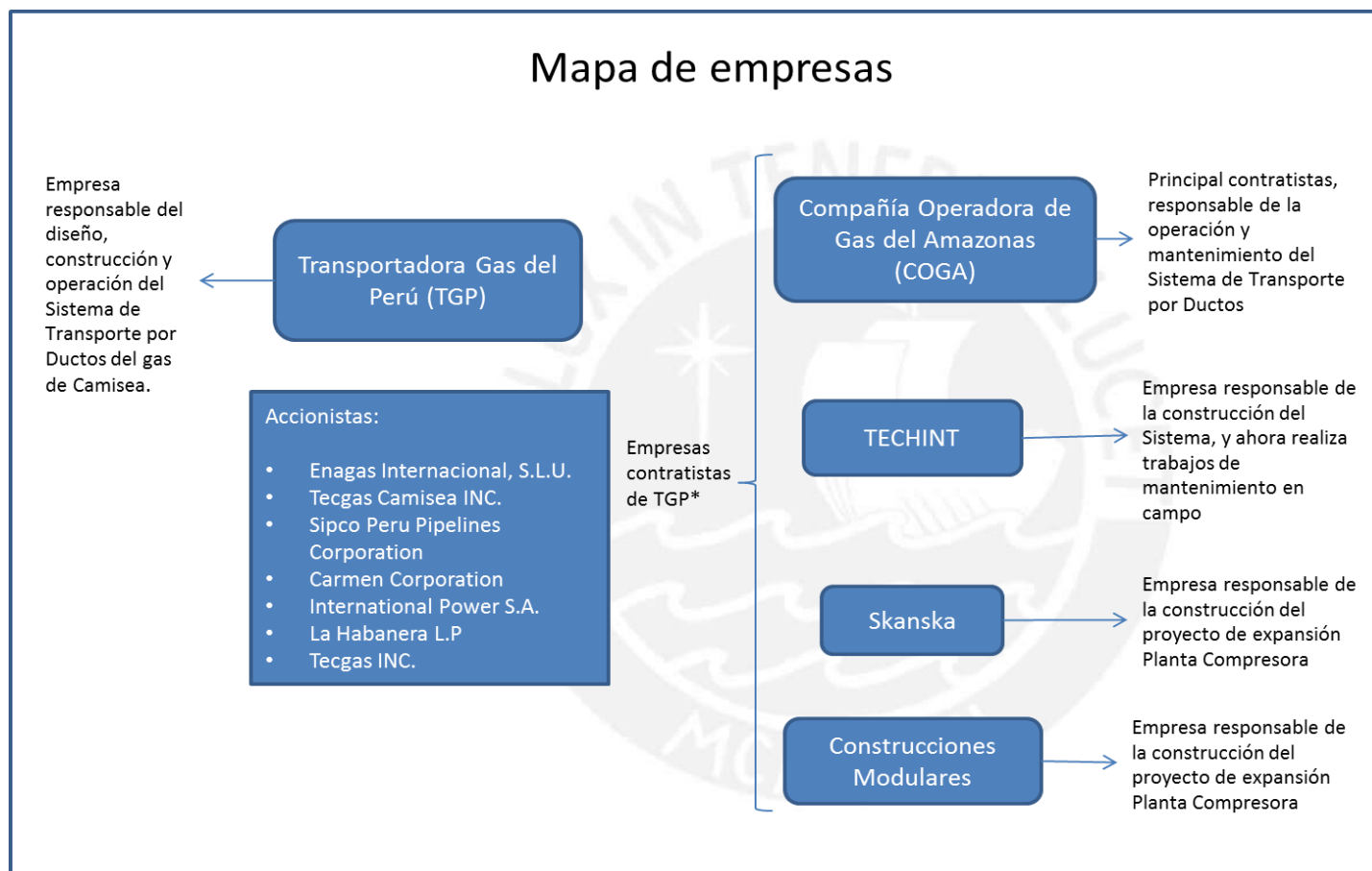
que obtuvo por parte del Estado la concesión para el diseño, construcción y operación del transporte de gas natural y líquidos de gas natural de Camisea, a través de un sistema por ductos que van desde la selva de Cusco, hasta Lima. Transportadora de Gas del Perú se encuentra en la zona, en el distrito de Echarate, desde el año 2004, con el inicio de la construcción e instalación del sistema de transporte, a través de sus contratistas Techint y COGA.

Compañía Operadora de Gas del Amazonas, principal contratista de TGP, se instaló en Kiteni desde la etapa constructiva, convirtiéndola en su centro de operaciones debido a la accesibilidad desde ese punto a otros de interés para el manejo del sistema, localidades con las cuales tratar, instalaciones de diverso tipo, lugares a los que hay que acudir para dar mantenimiento, entre otros.

Con la llegada del proyecto se instalaron en la zona, así como COGA, otras contratistas que brindan algún servicio para la operación, tales como limpieza, alimentación, servicio de conductores, entre otros; lo que significó para la población local una importante oportunidad para emprender un negocio en torno a la actividad como restaurantes, hoteles u otros; esto hizo que el centro poblado creciera.

Para ayudar a entender el rol que cumple cada una de estas empresas, se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico 1
Mapa de empresas



Nota. Elaboración propia

A pesar de que TGP y COGA son dos empresas distintas, la cercanía que tienen por ser este último el operador calificado (debe salir a negociar y relacionarse en nombre de TGP), ha hecho que los pobladores los reconozcan muchas veces como una sola, dirigiéndose a ellos como *TGP-COGA* tanto en reuniones como en comunicaciones formales como en cartas.

Los trabajadores que conforman TGP son pocos, no más de veinte personas, y ellos laboran principalmente en oficinas en Lima. Sin embargo, de acuerdo al área a la que pertenecen y las actividades que tengan que realizar, viajan ocasionalmente a Kiteni. De todas ellas, Relaciones Institucionales es la que más va a esta zona por la labor que tiene a cargo de cuidar la imagen de la empresa, asegurando el modo en que esta se comunica con sus distintos públicos.

El personal que labora en COGA es bastante más numeroso; en su mayoría son ingenieros, dado que la labor principal de esta empresa es la operación del transporte de gas, por lo que las áreas de mantenimiento, ingeniería y transporte son las que cuentan con mayor cantidad de personal.

Dado que la concesión por parte del Estado para el transporte de gas o líquidos de gas de Camisea la tiene Transportadora de gas del Perú, toda la labor que Compañía Operadora de gas del Amazonas realiza es para TGP y en nombre de ella.

3.4.5. El contexto

Como se indica líneas arriba, el caso se desarrolla en el distrito de Echarate en La Convención, lugar donde opera la empresa Transportadora de Gas del Perú y donde se encuentran 25 localidades, entre asentamientos rurales, centros poblados y comunidades nativas, que pertenecen al área de intervención de los proyectos Loop Sur y Planta Compresora KP 127 que planeaba construir la empresa.

En este ámbito venían conviviendo empresa y comunidad desde antes del año 2004, etapa de construcción del Sistema de Transporte por Ductos de Gas y Líquidos de Gas de Camisea. A

lo largo de ese tiempo, empresa y localidades habían iniciado una dinámica de relación entre ellos, con ciertas actividades rutinarias, con programas sociales establecidos y ciertas pautas que podrían llamarse reglas de convivencia, tales como brindar cupos de trabajo a la población local cuando se tratara de trabajos para los que no se requiriera mayor capacitación, contratos de servidumbre para que la empresa pudiera ingresar a los predios a realizar las actividades de construcción y mantenimiento que se requirieran.

A lo largo de los años, se estableció un modo de relacionarse, bajo ciertos procesos, procedimientos y con ciertas rutinas. Sin embargo, en 2012, Sendero Luminoso empezó a realizar actividades en la zona. Ello rompió con la dinámica bajo la que venían funcionando estos actores, pues los relacionistas comunitarios ya no podían movilizarse con libertad por la zona, por miedo a ser víctimas de algún ataque.

Es este escenario sobre el que se desenvuelve la interacción empresa-comunidad y que es objeto de estudio de esta investigación.

A continuación, se presenta un gráfico para ayudar a entender el contexto el que se desarrolla el estudio y el punto de la presente tesis.

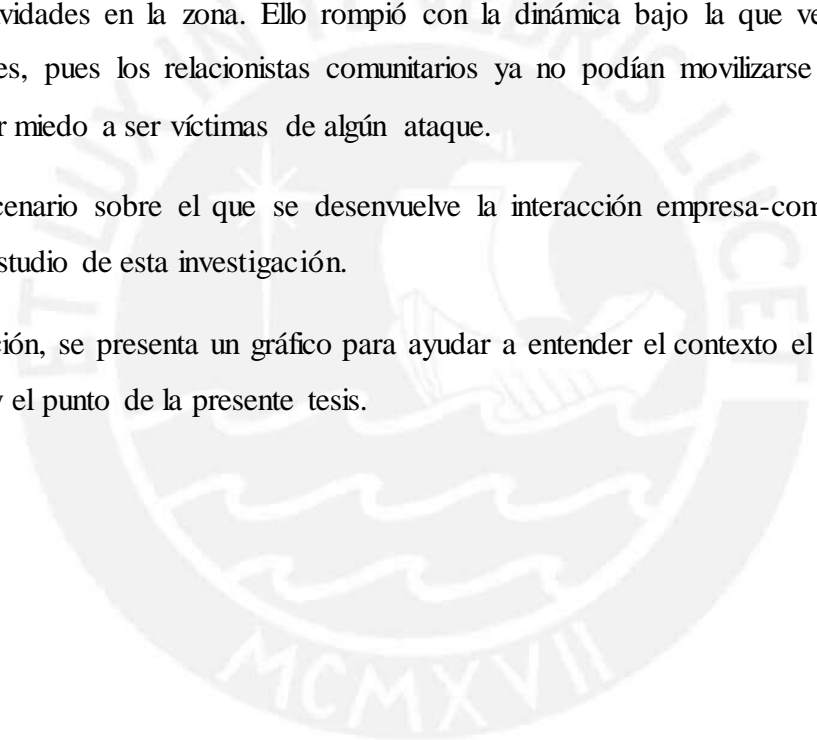
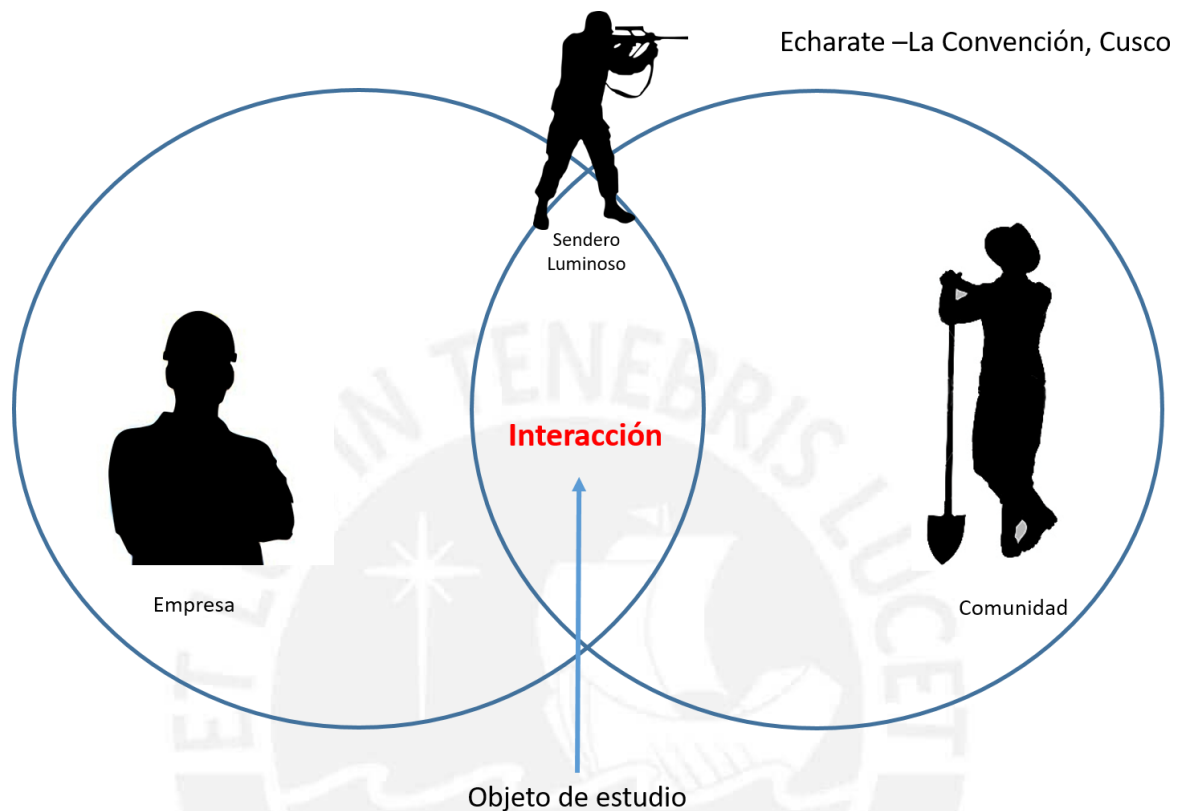


Gráfico 2
Contexto del estudio



3.4.6. El caso

Con el objetivo de cubrir la creciente demanda energética del país, Transportadora de Gas del Perú ideó dos proyectos que lograrían aumentar la capacidad de transporte. Uno de ellos consistía en la construcción de un ducto paralelo de 55 km en selva, al que denominó Loop Sur. El otro consistía en la construcción de una Planta Compresora en Cigakiato, en selva también.

En 2011, el Ministerio de Energía y Minas aprobó el Estudio de Impacto Ambiental y el Plan de Manejo Ambiental de dichos proyectos. Sin embargo TGP, a través de su contratista

COGA, ya venía haciendo contacto con las poblaciones del ámbito de influencia de ambos proyectos, que para el caso del Loop Sur comprendía las 25 localidades mencionadas previamente, y para el caso de la Planta Compresora comprendía a los asentamientos rurales Cigakiato y Manatarushiato.

El contacto por parte del área de Relaciones Comunitarias con las localidades de interés se inició a mediados de 2010, con la ejecución de los programas sociales aprobados por el Ministerio.

Teniendo las licencias de ley, TGP y COGA venían trabajando en el plano social y de ingeniería, previos a la construcción de ambos proyectos. Sin embargo, el 9 de abril de 2012, un grupo de Sendero Luminoso ingresó al lugar donde dormían trabajadores de la empresa contratista responsable de la construcción de Planta Compresora, tomaron como rehenes a 36 de ellos y ofrecieron liberarlos a cambio de que TGP pagara una cantidad de dinero a razón de encontrarse trabajando en esa zona. Luego de haber estado secuestrados por alrededor de cuatro días y tras varios enfrentamientos con las Fuerzas Armadas, quienes intentaban rescatar a estas personas, los trabajadores fueron liberados.

Luego de este hecho, Sendero Luminoso siguió hostigando a la empresa con la retención de trabajadores por unas horas, quienes se encontraban en campo haciendo labores de mantenimiento y con la quema de helicópteros que eran usados para la operación del sistema. Con todo esto, TGP tomó la decisión de retirar a todo su personal y a sus contratistas de la zona selva, con el fin de salvaguardar su integridad.

El caso que se presenta en esta investigación busca describir y analizar cómo hizo el área de Relaciones Comunitarias para continuar las relaciones, es decir qué estrategia comunicacional implementó en un contexto que cambió abruptamente, según lo detallado previamente, con limitaciones de desplazarse como lo hacía con anterioridad.

Se ha elaborado un esquema para ayudar a graficar los cambios producidos en la estrategia de relacionamiento implementada por Relaciones Comunitarias. Este, además, ayudará a identificar el periodo al que se está llamando crisis.

Gráfico 3
Línea de tiempo del relacionamiento

Línea de tiempo del relacionamiento



Nota. Elaboración propia

3.5 Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se aplicó varios instrumentos que recogieron información cualitativa. Estos instrumentos cubren el periodo de junio de 2011, con el proceso de participación ciudadana para el inicio de la ejecución de los proyectos de expansión, hasta 2015, ya con la construcción bastante avanzada de la Planta Compresora KP 127, uno de los proyectos de expansión que involucra el caso de estudio.

A continuación, se analizarán los criterios de selección de cada uno de los instrumentos utilizados para la recolección de datos, así como el detalle de cada uno de estos:

3.5.1. Observación participante

Para el análisis del caso, se consideró importante realizar la técnica de observación participante en reuniones informativas y talleres entre miembros del área de Relaciones Comunitarias y pobladores del área de influencia de los proyectos de expansión.

Con esta herramienta se pudo indagar en la gestión de la comunicación por parte del área de Relaciones Comunitarias, al observar la interacción entre los actores, además que se describió los procesos y recursos comunicacionales usados en estos acontecimientos. Estos aspectos permitieron colaborar con el cumplimiento de los dos primeros objetivos específicos de esta tesis, la descripción de la gestión de la comunicación del área de Relaciones Comunitarias, así como la descripción y análisis de los recursos empleados para su estrategia comunicacional.

En total se observaron cuatro eventos, los que comprenden periodos de 2011, cuando las condiciones para el desarrollo de la labor del área de Relaciones Comunitarias eran las comunes sin dificultades para el ingreso de la zona y con talleres o reuniones realizados en las propias localidades. Además, se han observado eventos desarrollados en 2012, con la restricción de estado de emergencia en la zona y el desarrollo de estas actividades fuera de las localidades. Se optó por hacer las observaciones en ambos periodos, antes y después de las nuevas condiciones de trabajo para ver el desenvolvimiento de las interacciones y si estas tuvieron algún cambio a consecuencia del contexto alterado.

A continuación, se presentan los eventos observados, y los criterios seguidos para su elección:

- Taller de presentación de Plan de Manejo Ambiental del Proyecto de Planta Compresora KP 127. Este taller representa el inicio formal de las relaciones, a pesar de que ya había habido un trabajo previo de reuniones, presentaciones y contacto con la población donde se explicó sobre el proyecto y lo que este implica. Sin embargo, es en este taller que se presenta de manera más formal y con presencia de representantes del Estado —del Ministerio de Energía y Minas— las características del proyecto y lo que esto implicará a nivel ambiental y social. Este taller se llevó a cabo en agosto de 2011, en el asentamiento rural Cigakiato, bajo condiciones comunes, sin dificultades más allá de las que se suele tener en contextos de este tipo. Este taller fue elegido como parte del análisis ya que representa un hito, un inicio oficial de los trabajos referentes a la construcción de uno de los proyectos de expansión.
- Reunión informativa en el asentamiento rural Manatarushiato, realizado el 2 de marzo de 2012 como parte de las reuniones que se realizan dentro del Programa de Comunicación Social, el que tiene como objetivo mantener informadas a las localidades del área de influencia sobre las actividades de la empresa y el estado de los programas sociales. Se consideró importante la observación de esta reunión, pues se realizó en el local comunal del asentamiento rural de Manatarushiato, como se solía hacer antes del inicio de las restricciones a consecuencia del estado de emergencia, por ello es importante poder observar cómo es que se realizaban, quiénes participaban y de qué manera, para luego contrastarlo con las que se hicieron más adelante bajo las medidas de seguridad.

Luego de observarse dos eventos antes de las restricciones de seguridad, bajo condiciones acostumbradas de trabajo, se analizó también dos eventos bajo las medidas de seguridad tomadas a consecuencia del estado de emergencia y con la imposibilidad de ingresar a la zona, esto para contrastar entre estos dos tipos y observar si las nuevas condiciones implicaban un cambio en la interacción y, en consecuencia, en la relación.

- Taller con docentes beneficiarios del proyecto TGP educa. Este se desarrolló del 6 al 10 de setiembre de 2012, como parte de las estrategias del proyecto de educación, para fortalecer capacidades en los docentes de las áreas de comunicación y matemática. Sin embargo, de estos cinco días, se observó solo la sesión de inauguración, ya que en ella el área de Relaciones Comunitarias aprovechó para hacer una sesión informativa. Este taller se realizó en la ciudad de Quilabamba debido a la imposibilidad del personal de ingresar a campo, para lo que los docentes tuvieron que trasladarse cinco horas desde las diferentes localidades.
- Taller de cierre del Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario del proyecto Loop Sur. Igual que para el caso anterior, debido a las restricciones de movilidad e ingreso a ciertas zonas, esta reunión se realizó en la ciudad de Quillamaba. Asistieron alrededor de 85 personas, entre autoridades y monitores, pobladores participantes del programa de vigilancia ambiental y social. El taller tenía como objetivo mostrar el proceso de capacitación ejecutado por aproximadamente seis meses; se buscaba cerrar esa etapa ya que no se sabía qué pasaría con el proyecto, dadas las dificultades del contexto. Durante este evento, y aprovechando la presencia de las autoridades de cada una de las localidades, se informó sobre el estatus del proyecto y, con ello, de los programas sociales.

En las guías se consignaron los objetivos de cada uno de los eventos observados. Para su elaboración se partió de cuatro aspectos que se consideró importante prestar atención: la locación, el personal de Relaciones Comunitarias, los pobladores asistentes de las localidades involucradas y el desenvolvimiento de la reunión en sí.

Se describió y explicó la locación de cada uno de estos eventos, ello porque la elección de este no era libre, sino que obedecía a criterios dados por el contexto; como se ha mencionado, en circunstancias comunes las reuniones entre miembros de la empresa y los pobladores se desarrollaban en la misma localidad. Dependiendo de la envergadura de esta y el objetivo, se escogía el lugar. Sin embargo, con el impedimento de ingreso a la zona, estas reuniones se tuvieron que desarrollar en otro lugar, al principio fue en Quillabamba, ya que era una ciudad a la que los pobladores solían acudir y además cumplía con el requisito de ser segura para el personal de la empresa. Dentro de la locación se describe el lugar donde tiene lugar cada una

de estas reuniones o talleres, considerando aspectos de espacio y su distribución, decoración, iluminación y ruido, ello para analizar si todos estos elementos contribuyeron o no en el proceso de comunicación. Además, se ha descrito cómo los actores estaban organizados dentro del espacio, elemento que nos da pistas sobre la relación entre ellos.

En cuanto al personal de Relaciones Comunitarias, se observaron y describieron elementos tales como vestimenta, gestos, ademanes, muecas, emociones o sentimientos colectivos, expresiones no verbales que se ven involucrados en los procesos de comunicación. Comunicación verbal, como los principales mensajes, discurso, jergas usadas, palabras repetitivas y otros gestos que también comunican, como la puntualidad. Además, se observó si todos los participantes de parte de este actor tenían un mismo papel o rol dentro de la reunión, así como las demandas u objetivos con ella.

Para el caso de los pobladores, se observaron los mismos criterios que con el personal de Relaciones Comunitarias, aspectos de comunicación verbal y no verbal, así como su posición e intereses.

En cuanto a la reunión, se consideró importante ponerle atención al desenvolvimiento de esta, pues muestra la interacción entre los dos actores de interés en este estudio. Para ello, se puso atención en las partes en las que fue dividida la reunión o taller, los principales temas tratados, quién lideraba la reunión (si era una misma persona en todo momento o fueron varias), si es que se presentaron problemas o dificultades ya sea de índole comunicacional o de diferencias en las posturas o por intereses contrapuestos. Además, se puso atención en el material de apoyo, si es que hubo; aquí es donde se analizaron algunos de los recursos usados por Relaciones Comunitarias para sus procesos comunicacionales. También se observó si los pobladores presentaban o no algún tipo de documento en los eventos.

3.5.2. Entrevistas en profundidad

Otro instrumento que se aplicó para la recolección de datos, fue la entrevista en profundidad, ya que se consideró importante conocer las percepciones de los involucrados. Este instrumento sirvió para la recaudación de información para la identificación de los resultados obtenidos con la aplicación de la estrategia de comunicación por parte de Relaciones Comunitarias, tercer objetivo específico de esta tesis.

Para tener la perspectiva de los dos principales actores involucrados se decidió hacer entrevistas a miembros de la empresa y pobladores de las localidades involucradas.

La empresa

De lado de la empresa, se hicieron entrevistas a tres miembros del área de Relaciones Comunitarias de COGA, para conocer desde ellos el trabajo que realizan como equipo y en representación de TGP en campo. Los entrevistados estuvieron desde el principio del proyecto hasta el año 2015, por lo que experimentaron los cambios que se dieron tanto en la empresa como en el modo de trabajo del área a consecuencia de la presencia de Sendero Luminoso en la zona. Además, uno de ellos ocupa el puesto de coordinador, por lo que ha sido importante tener sus apreciaciones, sobre todo a nivel de responsabilidades sobre el equipo.

Para la realización de estas entrevistas se elaboró una guía, la cual fue dividida en tres aspectos que se consideraron importantes de indagar para comprender la gestión del área. El primer bloque de preguntas buscaba profundizar sobre la persona y su identificación con la empresa donde labora, el tiempo que labora en la empresa, qué lo animó a postular al puesto, el proceso que siguió cuando recién ingresó y finalmente si se siente o no parte de ella. Además, se les preguntó sobre su formación profesional y experiencia laboral con el propósito de conocer sobre su preparación y sobre los conocimientos que los ayudaran a desenvolverse como relacionistas comunitarios.

En el segundo bloque se buscó profundizar sobre el área, partiendo del papel que esta cumple dentro de la organización, para luego seguir con el manejo interno, quiénes lo conforman, cómo están organizados, la lógica que se sigue para la gestión, el proceso de toma de

decisiones, el modo de comunicarse, los retos y dificultades que asumen como equipo. También se les preguntó sobre el rol que cada uno de ellos asume.

En el tercer y último bloque se indagó sobre la interacción de la empresa con las localidades, con el fin de conocer esta relación desde la perspectiva de los relacionistas. Aquí las preguntas giraron en torno a los antecedentes, la forma en la que se suelen comunicar, las demandas más comunes por parte de los pobladores, así como las dificultades que suelen tener con ellos y de la forma en las que manejan estos inconvenientes; además, se les pidió que caracterizaran a los pobladores de Cigakiató y Manatarushiato, localidades del área de influencia del proyecto que sí se llevó a cabo y con quienes la empresa tiene relación hasta la fecha.

Es importante mencionar que en el segundo y tercer bloque de preguntas, se buscó indagar sobre cómo era la gestión del área o la dinámica del relacionamiento tanto antes como después de las restricciones de ingreso a la zona a consecuencia de que se percibiera a Sendero Luminoso como una amenaza para la operación. Estos permitieron conocer los cambios que los mismos miembros del equipo pudieron haber identificado y las consecuencias o cambios que a criterio de ellos pudieron darse a raíz de ello.

Por parte de la empresa, no solo se entrevistó a miembros del área directamente involucrada en este estudio, sino que también se consideró conveniente conversar con personal de áreas con las que trabaja muy de cerca, en permanente coordinación ya que la información que pudieran brindar ayudaría a tener el panorama completo. Esto, a su vez, ayudaría a entender las decisiones y desenvolvimiento de Relaciones Comunitarias. En ese sentido se entrevistó a dos áreas que pertenecen a la misma gerencia, Security y Relaciones Institucionales, y dado que el interés de lo que se buscaba por cada área era distinto, se hizo una guía para cada una de ellas.

Security de COGA es el área responsable de resguardar la integridad de sus recursos, ya sea materiales, de instalaciones y, sobre todo, el recurso humano. Dadas las circunstancias y el contexto que se vive en la zona del sector selva, Security cobró bastante relevancia para las operaciones y el desenvolvimiento de las actividades, ya que tiene información privilegiada, están capacitados para hacer análisis de riesgo y recomendar el modo de proceder. Desde

abril de 2012, toda área que necesite movilizarse en campo, comunica a Security de sus planes y espera sus recomendaciones, así como el soporte para poder llevarlas a cabo. Por estas razones, se consideró oportuno contar con la apreciación de los integrantes de esta área, así como ahondar en los criterios sobre los que ellos trabajan para recomendar o no una actividad, ya que a partir del Estado de Emergencia declarado el 11 de abril de 2012, mediante Decreto Supremo N° 043-2012-PCM; Relaciones Comunitarias coordina muy de cerca con ellos para el ejercicio de su trabajo.

En total se entrevistó a cuatro personas miembros de Security, uno de ellos coordinador en la Base en Selva, por lo que conoce a detalle la gestión del área a la que pertenece y en la zona donde se desarrolla el caso; esta persona labora ahí desde 2011, por lo que, además, pudo dar una visión de las funciones de Security y su modo de trabajo antes y después del Estado de Emergencia en el lugar. Asimismo, se entrevistó a tres personas más, quienes laboran en la Base en Lima, y cuyas funciones corresponden a un ámbito más de planeamiento estratégico, complementario a las funciones más operacionales vistas en campo. Con estas tres personas se hizo una especie de grupo focal, dado que su tiempo era limitado, se aplicaron las preguntas de forma grupal y cada uno fue complementando la respuesta del otro, sin que se desatara una discusión.

La guía que se usó para la entrevista con los miembros de esta área contempló al principio preguntas respecto a la experiencia de cada uno en la empresa, sus motivaciones, proceso de inducción y grado de identificación con ella. Luego se les preguntó sobre la función de Security dentro de la organización, la función que realizan dentro de ella, la forma de comunicarse como equipo al resto de la empresa. Por último, dentro de este grupo de preguntas, se les pidió que explicaran el papel que juega el área de Relaciones Comunitarias en la organización y, bajo su criterio, la importancia que esta tiene en relación con sus objetivos como área y respecto a los que la compañía debe alcanzar.

El siguiente grupo de preguntas se enfocó en indagar el cambio en las funciones del área, de cada uno como equipo, de cómo funcionaban y de su forma de trabajo con otros actores de la sociedad, principalmente las Fuerzas Armadas. Se preguntó también sobre el proceso de toma de decisiones y la implementación de estrategias y nuevas medidas a raíz de los sucesos presentados, sobre los retos y dificultades y acerca de las medidas que tomaron para

afrontarlo.

Por último, se les preguntó por su percepción sobre los pobladores de ambas localidades desde la experiencia que han tenido por el trabajo que realizan, y que hicieran una pequeña caracterización; esto permitió contrastar con la hecha por el área de Relaciones Comunitarias cuando se les hizo la misma pregunta.

En cuanto al área de Relaciones Institucionales, esta es responsable de velar por la imagen y la reputación de Transportadora de Gas del Perú, por lo que desde ellos salen las principales directrices en cuanto al modo en el que la empresa debe dirigirse a sus públicos, qué comunicar y cómo hacerlo. Al estar Relaciones Comunitarias a cargo de la gestión con un *stakeholder* importante, como son las poblaciones vecinas, deben seguir los lineamientos que se dan desde aquí. Estando el foco de esta investigación en el proceso de comunicación, se encontró conveniente conocer las principales instrucciones a las que el área social debe regirse a la hora de plantear y planificar su estrategia de relacionamiento y, con ello, de comunicación.

Para este caso, se entrevistó al jefe del área de Relaciones Institucionales, quien lleva ocho años laborando en la empresa, por lo que conoce muy bien su funcionamiento, así como el modo en que la organización se comunica y relaciona con sus diferentes *stakeholders*. Como con los otros entrevistados, se empezó indagando sobre su ingreso a la empresa, el proceso de inducción que siguió, el grado de identificación que tiene con la compañía y de los elementos que hacen que se sienta de ese modo.

Con el siguiente grupo de preguntas se indagó sobre el papel del área en la empresa, el equipo que la compone, cómo funciona a nivel interno y en relación a las otras áreas, y de las dificultades que se les presenta producto de esta interacción. Luego de ello, se pasó a hablar sobre la gestión que realiza el área con el público externo, los principales procedimientos bajo los cuales se manejan y guían para transmitir los valores de TGP y lograr la imagen que se quiere. Se preguntó también sobre el trabajo que realiza Relaciones Comunitarias COGA y en qué medida esto suma o no a lo que se quiere lograr en cuanto a imagen corporativa, sobre todo considerando lo complejo que puede ser al tratarse de dos empresas.

El último bloque de preguntas estuvo dedicado a indagar sobre el momento de la crisis que

vivió TGP con el secuestro por parte de Sendero Luminoso a personal de una empresa contratista con las que trabaja. Cómo fue el planeamiento, toma de decisiones en términos del cuidado de la imagen de la empresa ante este hecho y el manejo a nivel de medios. Luego de indagar sobre el manejo durante la crisis, también se hizo preguntas para conocer si a partir de este hecho se generaron cambios en el modo de trabajo del área, dado que son responsables de la gestión de la imagen y si se dieron cambios como organización desde la perspectiva del entrevistado.

Los pobladores

Del lado de las localidades involucradas, se entrevistó a tres personas, pertenecientes a las dos localidades del ámbito de influencia del Proyecto Planta Compresora KP 127. Esto porque ante las dificultades por la presencia de Sendero Luminoso en la zona, este fue el proyecto que permaneció; se desestimó seguir con el Proyecto Loop Sur pues por los 55 km de recorrido que tenía iba a ser mucho más complejo brindar seguridad.

Los tres pobladores entrevistados son líderes de su localidad, todos ellos son monitores del Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario (PMAC), programa del cual es responsable Relaciones Comunitarias y que forma parte de su Plan de Gestión Social. Con él se busca generar información independiente, de parte de las localidades, del manejo social y ambiental que viene realizando la empresa durante la construcción del proyecto.

Dos de los entrevistados pertenecen al asentamiento rural de Cigakiato: Rubey, quizá una de las personas más instruidas de la localidad, con mucho liderazgo, es una persona a la que respetan y escuchan; y Edith, una señora muy activa, con mucha participación en los quehaceres de su comunidad. Por parte de Manatarushiato se entrevistó a Braulio, una persona un tanto reservada pero que, por su interés por el bien de su localidad, su constante participación e interés por capacitarse, se ha convertido en un líder en su comunidad.

El objetivo de entrevistar a los pobladores era conocer de lado de ellos, cómo vivieron el momento de crisis para la empresa: el secuestro del personal contratista y luego su imposibilidad de ingresar a la zona. Qué pensaron, cómo se sintieron, qué sensación tenían

respecto a TGP ante toda esta situación. Del mismo modo, se buscó conocer su opinión en cuanto al tipo de relación que tienen con la compañía a través del área social de COGA, y qué sensación les queda con el modo en que interactúan con ellos.

Como con las entrevistas anteriores, para estas también se elaboró una guía, la que estuvo dividida en tres partes. La primera sección estuvo conformada por preguntas relacionadas a su localidad y su experiencia personal en ella, tiempo que vive ahí, qué es lo que más y lo que menos le gusta y cómo llegó a ese lugar, para luego pasar a cuestiones más comunales, como el modo en el que están organizados, los objetivos que tienen planteados como comunidad, sus estatutos, los procedimientos que tienen y el modo en el que se toman las decisiones de ese tipo.

El siguiente bloque estuvo dedicado a indagar en la percepción que tienen de la empresa, qué opinan de su presencia en la zona, las consecuencias positivas y negativas, cómo creen que los perciben, qué tipo de inconvenientes suelen tener con la compañía y si es que consideran que esta ha hecho algo en favor de su comunidad. Luego se pasó a examinar la interacción con el área de Relaciones Comunitarias: se les preguntó por la frecuencia de las comunicaciones y con quién suelen hacerlo y qué opinión tienen sobre los relacionistas.

Por último, se les preguntó sobre su opinión respecto a que Sendero Luminoso estuviera en la zona, qué significaba para ellos, para luego vincularlo con el accionar de la empresa en la zona bajo esta situación de tensión. Con esto, se buscaba conocer si desde la perspectiva del poblador la interacción con la empresa habría sufrido algún cambio a raíz de la presencia de Sendero.

Es importante mencionar que, además de las entrevistas descritas líneas arriba, se hizo una a los miembros del equipo de Pro Naturaleza, consultora responsable de ejecutar el Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario. Ella fue con el coordinador del programa, el especialista social y el técnico que además es una persona local. Dicha entrevista no fue incluida en el capítulo donde se sistematizó los resultados de esta herramienta; sin embargo, la información obtenida ha sido de mucha utilidad para el análisis y para ayudar a entender aspectos de la interacción entre empresa y población, por lo que ha servido de insumo a lo largo de la investigación.

3.5.3. Análisis de recursos comunicacionales

Para el análisis de los recursos comunicacionales, se los ha dividido en tres tipos: análisis de recursos comunicacionales radiales, análisis de recursos comunicacionales impresos y el análisis de reporte de llamadas. Además, se elaboró un instrumento para cada tipo de recurso, que tomara en cuenta las características de cada uno, de manera que fuera lo más apropiado para el recojo de información para la investigación.

3.5.3.1. Análisis de recursos comunicacionales radiales

Para esta investigación se analizaron las cuñas radiales de dos de los programas del Plan de Gestión que tiene el área social. Para ambos casos se explicó el contexto y proceso de elaboración de las cuñas radiales, así como el objetivo que Relaciones Comunitarias perseguía con su emisión.

Se analizaron las cuñas del Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario, donde los pobladores participantes grabaron sus voces para dar recomendaciones para el cuidado del medio ambiente, tema acorde con lo que propone el programa, la vigilancia social y medioambiental de las localidades.

Por parte del Programa de Apoyo al Desarrollo Local, se tomó para la investigación las cuñas elaboradas para el proyecto educativo TGP Educa, las que tenían como objetivo, a partir de la recreación de una situación, incentivar a los padres de familia a matricular a tiempo a sus niños en la escuela.

Para un análisis más ordenado se elaboró una matriz que fue aplicada a ambas cuñas y ayudó a poner atención dentro de estas a cinco aspectos, los que cubrían consideraciones de forma y fondo.

Se analizó los datos principales tales como a qué programa social corresponde, tiempo de duración, público al que va dirigido y objetivo; también se consignaron los datos de emisión como la fecha, horario y estaciones de radio por las que se pasaron. Aquí también se colocó

el número de versiones que tuvo cada cuña, pues en el caso del Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario, se hicieron cuatro cuñas, cada una con un mensaje distinto, pero todas formaron parte de un mismo conjunto con el mismo objetivo.

En el siguiente, se consideraron los aspectos relacionados a la estructura, idioma en el que fueron grabados —ya que tienen versión en castellano, quechua y matsiguenga—; las partes que siguen, si hay un saludo, si empieza con una dramatización, el contenido y cómo cierra la cuña y por último el emisor, ¿quién está dando el mensaje?, si es la empresa directamente, el programa social del que forma parte o algún otro actor. Esto es importante para identificar quién está teniendo presencia en la emisión del mensaje dentro de un medio masivo como la radio.

El siguiente aspecto fue sobre el contenido, el tema tratado en cada una de las cuñas y los mensajes que se transmitieron en cada una de estas. Se identificó si en las diferentes versiones se cambiaban los mensajes o no.

Dentro del aspecto de la composición, se vio el tema del sonido, la música usada como cortina, las voces, qué características tenían y si representaban a alguien.

El último aspecto comprendía el modo en el que se trató el tema, el tono comunicacional del recurso, si era formal o coloquial, si era educativo, informativo, testimonial o cualquier otro tipo. Esto ayuda a ver cómo es el acercamiento que se tiene desde los programas sociales de TGP a las poblaciones de su interés.

Hacia el final de todo el análisis, se ha incorporado una sección que consigna las recomendaciones y sugerencias hechas a partir del estudio y considerando los objetivos que se planteó alcanzar con la elaboración y emisión de estos recursos: qué se cree que funcionó bien, qué podría mejorarse para un mejor acercamiento del público objetivo y comunicación de los mensajes consignados en las cuñas.

3.5.3.2. Análisis de recursos comunicacionales impresos

En la segunda parte se analizaron los medios impresos, aquellos que no fueron parte de

talleres o reuniones, ya que ellos fueron descritos en el análisis que se hizo de la observación participante. Estos recursos fueron parte también de las estrategias usadas para el cumplimiento de dos de los programas sociales: Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario (PMAC) y el Programa de Apoyo al Desarrollo Local (PADL).

Como parte del componente de comunicación del Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario se elaboró un folleto, para informar a la población y público de interés de qué trataba el programa, su funcionamiento de modo general, qué se quería lograr con este, a quiénes involucraba y qué beneficios significaba para las localidades involucradas. Además, se elaboró un boletín que daba cuenta de las actividades realizadas dentro del programa, con la finalidad de mantener al tanto a los pobladores del avance del PMAC. Ambos recursos fueron considerados para esta investigación, con el objetivo de seguir conociendo la forma en la que se comunica la empresa, mediante el área de Relaciones Comunitarias, usando los programas sociales que tiene a cargo y con los que se vincula con la población.

Del mismo modo, en el marco del Programa de Apoyo al Desarrollo Local, se realizó una campaña de salud para la prevención del dengue en la zona. Para ello, se diseñó una campaña que consistió en varias actividades y en la réplica de material elaborado por el Ministerio de Salud para informar sobre este tema a nivel nacional, por lo que se usaron dípticos y afiches de la campaña.

En este caso, si bien TGP no ha tenido mayor incidencia en la producción del material, se ha hecho una descripción y un análisis. Además, se ha incluido una descripción de las actividades complementarias de la campaña para entender el contexto en el que fueron repartidos dichos recursos.

Finalmente, y también dentro del Programa de Apoyo al Desarrollo Local, se analizó el material impreso usado en la campaña para incentivar a los padres de familia a que matriculen a tiempo a sus hijos en la escuela. Dicha campaña fue realizada como parte de las estrategias de TGP Educa, el proyecto educativo que tiene la empresa en la zona. Se analizaron a detalle los carteles colocados en lugares estratégicos de las localidades, reforzando la importancia de la matrícula oportuna. Además, como parte del análisis, se hizo una descripción de la campaña y las principales actividades que se dieron dentro de ella, para que sirviera de

contexto a la hora de comentar.

El análisis de todos estos recursos impresos, campaña de salud contra el dengue, campaña educativa de promoción de la matrícula oportuna y material informativo del Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario consistió en la descripción minuciosa de cada uno de ellos para observar cuestiones de forma: el formato, la distribución de colores y texto, las formas usadas y la vinculación que tiene cada uno de los elementos a posibles significados o referencias.

Para examinar los aspectos de fondo, se reparó en los mensajes que se emitían en cada uno de los dípticos o afiches, la forma en la que estos estaban organizados, y el peso que se le daba, según la diagramación.

Hacia el final de cada descripción e interpretación de cada recurso, según programa y proyecto, se han colocado comentarios y recomendaciones de lo que, basado en el análisis, se cree que funcionó bien y de aquello que pudo haberse reforzado para un mejor logro de los objetivos.

3.5.3.3 Análisis de reporte de llamadas

Como parte de las estrategias usadas por el área de Relaciones Comunitarias, y ante la imposibilidad de su ingreso a la zona, decidieron mantener el contacto vía telefónica valiéndose de una base de datos que habían elaborado y que fueron enriqueciendo. Para ello empezaron a llamar a los pobladores de las localidades de su interés, esto dio paso a un reporte diario de todas las conversaciones que cada relacionista había sostenido con los pobladores. Dicho reporte consignaba la persona con la que se habían comunicado, el día, a qué localidad pertenecía y los temas tratados.

En esta sección de análisis se sistematizó todos los reportes de las llamadas realizadas entre agosto de 2012 a enero de 2013 para, con esa data, observar tendencias o comportamientos que luego se interpretó.

Se hizo una descripción del proceso de planeamiento y toma de decisiones en cuanto a la

metodología que siguió por parte del área de Relaciones Comunitarias para poner en marcha esta forma de aproximarse a la población. Asimismo, luego se describe el proceso de implementación, los problemas enfrentados y los cambios que fue realizando el equipo en su ejecución, para que se ajuste a los objetivos planteados.

Luego de conocer a detalle la lógica de este recurso y su funcionamiento, se pasó a analizar la información obtenida por los reportes. La sistematización se llevó a cabo organizando la información por localidad, por temas tratados y por género; luego de ello, se observaron frecuencias y tendencias a las que se procuró dar una interpretación, considerando el contexto y los acontecimientos ocurridos por esas fechas.

Los temas tratados en las conversaciones fueron agrupados en siete principales tópicos: por un lado, aquellos referidos a asuntos personales, los relacionados a la comunidad y los relacionados a temas de seguridad. Los otros cuatro están relacionados a los programas sociales que implementa la empresa, su estado o continuación. Estos son el Programa de Monitoreo de Mano de Obra Local, el Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario, el Proyecto de educación TGP Educa, y el estado de las negociaciones que se habían empezado.

Ha resultado muy interesante poder estudiar esta herramienta, pues se trata de la suplantación, en cierta medida, de la forma de trabajo de los relacionistas, quienes al no poder generar una interacción cara a cara, encontraron una alternativa mediada, la vía telefónica. Se quiso averiguar qué tanto podía cambiar la dinámica de comunicación ahora que era mediada, a través de un teléfono. Al no estar presentes los elementos de lenguaje corporal y comunicación no verbal, ¿cambiarían los temas que trataban?, ¿disminuiría la confianza?, ¿la frecuencia?, ¿qué tan importante es la presencia física?

A continuación se presenta un cuadro que resume el uso de cada herramienta para el recojo de la información e indica qué objetivo se esperaba cubrir con cada uno de ellos.

Palabras clave	Objetivo específico	Hipótesis específica	Instrumentos
Gestión de la comunicación	Describir el proceso de planificación y gestión de comunicación del área de Relaciones Comunitarias de TGP.	El proceso de planeamiento de la estrategia de comunicación debió priorizar dos aspectos. El primero, no perder contacto ni comunicación con los pobladores de las localidades del área de influencia del proyecto (toma de decisiones rápida, metodologías y recursos simples). El segundo aspecto debió ser que las acciones a implementar cumplieran con nuevas medidas de seguridad, lo que debió implicar un proceso de adaptación en la toma de decisiones y dinámica de trabajo del equipo de Relaciones Comunitarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos • Observación participante

<p>Comunicación en crisis</p> <p>comunicación y conflicto</p>	<p>Describir, analizar y explicar los recursos empleados para la estrategia comunicacional</p>	<p>Debido a las restricciones para el ingreso a la zona, las acciones implementadas debieron ser principalmente por medio de llamadas telefónicas, reuniones uno a uno, cuñas radiales y talleres en la capital del distrito a seis horas de viaje de la zona. Por eso, se enfatiza en la interacción con ciertas personas clave quienes debieron escogerse tomando en cuenta criterios como poder de influencia sobre el resto de la localidad, si ejercían algún puesto representativo o si su posición en la localidad les permitía lograr un efecto multiplicador del mensaje al resto de pobladores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de contenido • Análisis de documentos • Observación participante
<p>Imaginario social</p> <p>Percepción</p> <p>Relacionamiento (comunicación interpersonal)</p>	<p>Identificar los resultados obtenidos con la aplicación de la estrategia de comunicación</p>	<p>Es imprescindible la interacción cara a cara, el acompañamiento constante y la atención de las necesidades para la generación de vínculos de confianza. Por esta razón, se considera que, a pesar de los esfuerzos realizados por el área de Relaciones Comunitarias por no perder contacto, el posicionamiento de la empresa fue un tanto limitado debido a la inevitable disminución de su presencia en lugar, factor que pudo haber sido percibido por parte de la población como desatención y un modo de evadir los compromisos asumidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a profundidad

3.6. Procesamiento de datos

Luego de recolectada toda la data, se inició el procesamiento de la información, para lo que se le ordenó y dividió según temas o ejes principales a tratar, de ese modo se hizo un análisis más estructurado. A continuación, se pasará a describir los criterios para el procesamiento de datos según cada una de las herramientas utilizadas:

3.6.1 Observación participante

Para el vaciado de la información, se siguió la misma estructura que la guía utilizada para la observación. Según ella, se pasó a describir cada uno de los eventos.

Luego de ello, se señalaron las ideas fuerza a las que se llegó a partir de todas las observaciones realizadas, aquellas que resultaron comunes a todos los eventos. Estas ideas fueron organizadas en tres grupos: aquellas referidas al espacio, los escenarios donde se desenvuelven los actores, la posición de ellos en el lugar; los actores, donde se detalla quiénes son, qué características tienen, qué piensan, cuáles son sus preocupaciones y motivaciones; y las interacciones, el centro del interés de esta investigación, la agenda de las reuniones o talleres, el desenvolvimiento de cada uno de los actores respecto al otro, el trato entre ellos, las percepciones y relación observada durante el desarrollo de las actividades.

Además, dentro de la descripción de cada uno de los eventos, se analizaron los recursos de apoyo usados por parte de Relaciones Comunitarias durante las actividades. Para esto se utilizó la misma guía con la que se trabajó los materiales impresos estudiados en el capítulo de análisis de recursos comunicacionales impresos.

3.6.2. Entrevistas en profundidad

Todas las entrevistas fueron grabadas para evitar perder cualquier información. Se contrató a una persona que hizo la transcripción de cada una de las entrevistas realizadas. Luego de tenerlas todas por escrito, se elaboró una matriz por cada tipo de actor entrevistado; es decir, una para el área de Relaciones Comunitarias, otra para Security, otra para pobladores. En

dicha matriz se agruparon las preguntas por temas y se fueron colocando las respuestas de cada uno de forma sintetizada y aquello que se consideró más importante. Con eso se obtuvieron las ideas fuerza respecto a cada tema y de cada uno de los actores.

Para la redacción del análisis de esta herramienta, se hizo un marco general presentando a quienes se había entrevistado y el porqué de la elección de cada uno. Además, se explicó la relación entre las empresas Transportadora de Gas del Perú y Compañía Operadora de gas del Amazonas y el trabajo que la segunda hace para TGP, dado que se entrevistó a una persona de esta empresa y el resto pertenecía a COGA, por lo que era importante tener claro el papel de cada uno de ellos.

Luego de ello, se pasó a redactar el análisis de cada uno de los actores entrevistados siguiendo el orden de la matriz elaborada, uniendo las respuestas con ideas.

3.6.3 Análisis de recursos comunicacionales

El área de Relaciones Comunitarias proporcionó todos los recursos comunicacionales que usaron como parte de su gestión, así como lo informes de las actividades realizadas, los que sirvieron de insumo para la sección de análisis de recursos. Así se reunieron afiches, volantes, audios de cuñas radiales, reportes e informes. Todo ello forma parte del archivo del área y de la información que guardan de las actividades que realizan.

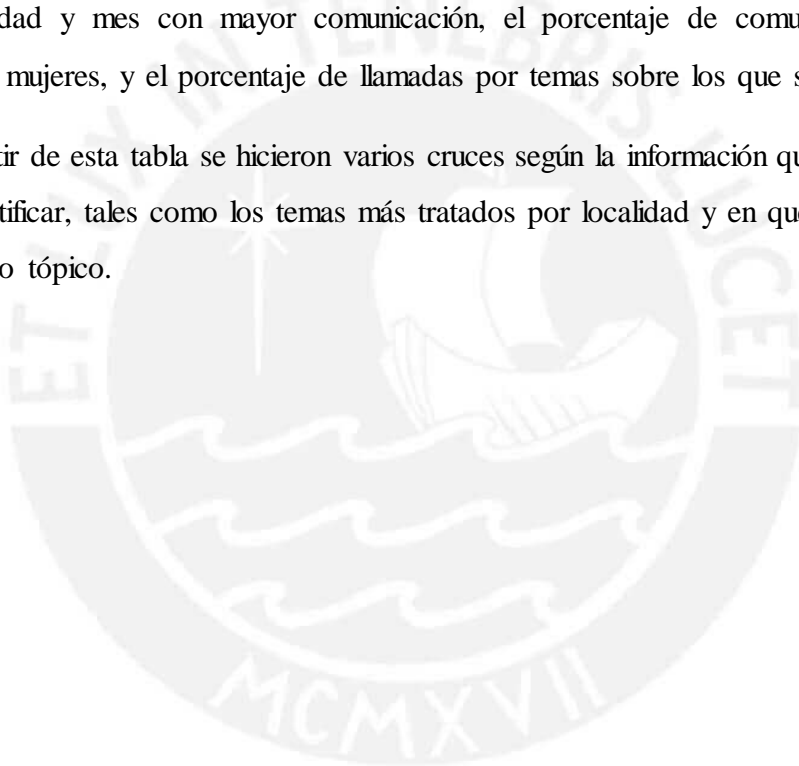
Teniendo todos estos recursos, se les separó en tres tipos. En primer lugar, los recursos comunicacionales radiales. Aquí se incluyeron todas las cuñas elaboradas como parte de los programas sociales que implementa el área, para el procesamiento de datos se siguió el mismo orden y lógica que la matriz con los que estos recursos fueron analizados, por lo que se habló de cada una de las cuñas cubriendo los aspectos generales de cada una, su estructura, su composición y el modo en el que se trata el tema dentro de ellas. Hacia el final, de acuerdo a lo que se pudo identificar a lo largo de todas las descripciones, se colocaron ideas generales y que resumen la manera en la que fue llevado dicho recurso.

En segundo lugar, el análisis de recursos comunicacionales impresos. Aquí se consideraron los afiches, volantes y gigantografías que se usaron en el proyecto educativo y el Programa

de Monitoreo Ambiental Comunitario. Nuevamente, para el vaciado de la información, se utilizó una matriz que separaba los aspectos de forma y contenido. Así se fueron analizando uno a uno los materiales por separado. Al final de este estudio, se realizaron comentarios generales respecto al planeamiento, elaboración y criterios seguidos para este tipo de recursos.

Por último, el análisis de reporte de llamadas. Para este caso se usó el consolidado de todas las llamadas realizadas por el equipo de relacionistas comunitarios durante el mes. Esta información se organizó y contabilizó elaborando un cuadro donde se consignó la localidad y el número de veces por mes que se trataba un tema. A partir de ahí se identificaron datos como la localidad y mes con mayor comunicación, el porcentaje de comunicaciones con hombres y con mujeres, y el porcentaje de llamadas por temas sobre los que se conversaron.

Además, a partir de esta tabla se hicieron varios cruces según la información que se consideró importante identificar, tales como los temas más tratados por localidad y en qué mes se habló más sobre cierto tópico.



CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de las tres herramientas de investigación utilizadas en el presente estudio: observación participante, entrevistas en profundidad y análisis de recursos comunicacionales.

4.1 EL DESARROLLO DE LA RELACIÓN EMPRESA-LOCALIDAD EN DIFERENTES CONTEXTOS.

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

Para el análisis del caso, ha resultado conveniente emplear la observación participante a fin de prestar atención a la interacción empresa-localidad. En este acápite se muestran cinco eventos que se han desarrollado en diferentes etapas, bajo distintos contextos. Estas eventualidades permitirán ver el desenvolvimiento de esta relación a lo largo del tiempo; es decir, antes, durante y después de la crisis del caso objeto de estudio. Todos estos eventos fueron convocados o promovidos por Transportadora de Gas del Perú, con las poblaciones y autoridades cercanas a donde se fuera a desarrollar los proyectos de expansión. Dicha empresa se encargó de todo el aspecto logístico de esas reuniones y talleres.

A continuación, se presenta un cuadro que resume los eventos observados, así como las variables en cada uno de estos, las que se procederá a explicar detalladamente.

Fecha	Evento	Espacio	Actores
30/08/2011	Taller de presentación del Plan de Manejo Ambiental Proyecto PC KP 127	Loza deportiva en el AARR Cigakiato	TGP
			Coga
			Consultora ERM
			Autoridades y pobladores de las localidades de Cigakiato, Manatarushiato y Kepashiato
			Representantes de la Municipalidad de Echarate
			Representantes de la DGAA del MEM

			Empresas contratistas de TGP: Sonda
02/03/2012	Reunión informativa	Local comunal de Manatarushiato	Coga
			Skanska
			Autoridades y pobladores de Manatarushiato
09/2012	Taller de fortalecimiento de capacidades con docentes	Instituto de Educación Secundaria ubicado en Quillabamba	Coga
			Solaris
			Directores y docentes de Instituciones educativas del AID Proyecto Loop Sur
			Representante de la UGEL
			Medios de comunicación de Quillabamba
12/10/2012	Taller de cierre PMAC	Auditorio de la Cooperativa Cafetalera Alto Urubamba en Quillabamba	Coga
			Pro Naturaleza
			Autoridades y monitores del programa PMAC de las localidades del AID Loop Sur

4.1.1. Presentación en sociedad. Taller de presentación del Plan de Manejo Ambiental del Proyecto Planta Compresora KP 127

El primer evento observado fue el taller informativo del Plan de Manejo Ambiental para la instalación y operación de la Planta Compresora KP 127. Este se realizó a solicitud de la Dirección General de Asuntos Ambientales (DGAA) del Ministerio de Energía y Minas (MEM), a pesar de no ser obligatorio para la aprobación del Plan de Manejo Ambiental del proyecto, pues se trataba de una ampliación que contaba con la conformidad del EIA del Sistema de Transporte por Ductos. El taller se realizó el 30 de agosto de 2011 en el asentamiento rural de Cigakiato, a aproximadamente una hora del Centro Poblado Menor de

Kiteni, principal centro de operaciones de TGP en selva. El objetivo de este evento era que la empresa comunicara, de manera formal, las características generales del proyecto, así como las medidas ambientales y acciones sociales a implementar durante su construcción. Tomando en consideración las características de la población y con el propósito de que todos los asistentes pudieran entender a cabalidad lo expuesto, el taller fue traducido en su totalidad al quechua. Participaron representantes de TGP y COGA, miembros de la DGAA del MEM, personal de ERM —consultora responsable de la elaboración de la línea de base del PMA—, autoridades y población del área de influencia del proyecto: los asentamientos rurales Cigakiato y Manatarushiato. Además, asistieron autoridades como el alcalde del centro poblado Kepashiato, regidores de la municipalidad de La Convención y funcionarios del gobierno regional. Asimismo, se hizo presente una pequeña cantidad de pobladores de localidades cercanas que no formaban parte del área de influencia, pero que tenían interés en saber del proyecto y los beneficios que este podría traer para sus localidades.

El taller se llevó a cabo en el campo deportivo de la localidad, espacio abierto ubicado frente al local comunal. Ahí se instaló un toldo grande para proteger a los asistentes del fuerte sol de la zona. En la parte delantera, se colocó una mesa larga cubierta por una tela roja; sobre ella varios vasos y botellas de agua para cada uno de los que ahí se sentaran y dos micrófonos, cuyo sonido salía por dos parlantes ubicados uno a cada lado del espacio. Hacia un lado, un poco más adelante de la mesa, se puso un ecra para proyectar las presentaciones desde el proyector que estaba en una pequeña mesa frente a la pantalla. Por ese mismo lado, había una mesa con una computadora portátil, de donde se dirigieron las presentaciones. En el resto del espacio, se colocaron sillas blancas, para que se sentaran los pobladores, autoridades y el resto de miembros de la empresa o del Estado que no estuvieran en la mesa principal. En la parte de atrás, se dispuso tres bidones de agua con vasos de plástico al costado de cada uno de ellos, para que quien quisiera pudiera hidratarse, ya que en esa zona hace mucho calor. Fuera de la carpa que se instaló, hacia un lado, se encontraban las camionetas que trasladan al personal de TGP, COGA y del Estado. También estaban las combis que TGP contrató para que los pobladores de Manatarushiato pudieran asistir al taller.

Dado que el lugar está ubicado en una zona rural, no hay bulla, salvo el murmullo de los asistentes. A ratos se escuchaba el barullo de los niños, hijos de los pobladores asistentes que

estaban jugando en un lado. Sin embargo, las exposiciones se escuchaban muy bien gracias a los micrófonos.

En la mesa larga de la parte de adelante, estaban ubicados el presidente de la Asociación de Productores Agropecuarios El Porvenir de Cigakiato, los representantes de la DGAA del MEM, representantes de la dirección de Energía y Minas del Gobierno Regional de Cusco y el gerente de Relaciones Institucionales y Gestión Social de TGP. El resto de pobladores, regidores de la Municipalidad de Echarati. Estado y personal de ERM, TGP y COGA se sentaron en las sillas blancas. En primera fila, se sentó el equipo técnico de la empresa que expuso o apoyó al momento de contestar las preguntas. Asimismo, en esta fila, se sentaron representantes del gobierno regional y provincial. Los demás asistentes se ubicaron en el resto de sillas, sin seguir un orden o lógica especial. La mayor parte de personal de COGA, en especial de las áreas de Relaciones Comunitarias y Negociaciones, acudieron con el uniforme de la empresa: jean, botas, camisa con rayas blancas y azules y el logo bordado en el pecho. Aquellos de la empresa que expusieron, algunos llevaban una camisa con el logo de la organización, otros se encontraban vestidos de modo casual, con camisa y jean con una gorra con el logo de TGP bordado. También se hizo presente personal de Sonda, quienes brindaron el servicio de soporte en informática, con los equipos, y de Securitas, del que formaban parte los conductores que transportaron al personal de TGP y COGA; en ambos casos vestían jean con botas y una camisa con el nombre o logo de la empresa bordado en el pecho.

Los pobladores y autoridades de Cigakiato y Manatarushiato vestían de manera informal, sin ningún distintivo que los identificara como miembros de uno u otro asentamiento rural: con polo y pantalón, varias de las mujeres con falda, y sandalias. Algunos vestían los polos que se les había regalado antes, con el logo de la empresa.

Los tres miembros de la DGAA se vestían jean, botas y una camisa de color beige con el logo del ministerio en el pecho.

Del mismo modo, las tres personas del equipo de la consultora ERM se usaban jean, botas y una camisa beige, parte de su uniforme.

Las áreas de Logística y Administración de la empresa, armaron y colocaron lo necesario días previos al taller. El mismo día llegó personal de la empresa varias horas antes, sobre todo miembros del equipo de Relaciones Comunitarias, quienes se encargaron de recibir a las autoridades y pobladores que asistieron al evento. El resto del equipo, sobre todo los expositores y equipo técnico que los acompañaban, llegaron alrededor de una hora antes con el objetivo de acomodarse y tener todo listo para la presentación.

Los representantes de la DGAA llegaron aproximadamente una hora antes, junto con los otros miembros de la empresa que expondrían. Las autoridades locales, el presidente de Cigakiato y el alcalde del centro poblado más cercano, Kepashiato, llegaron puntuales al evento. Los pobladores acudieron en su mayoría también de forma puntual, incluso un poco antes de iniciado el evento. Por otro lado, una buena cantidad de asistentes fueron llegando durante el taller.

Dentro de los representantes de la empresa presentes en el taller se encontraban el gerente de Relaciones Institucionales y Gestión Social. Este colaborador cumplía el papel de vocero oficial, lo que significaba que aquello que él ofreciera o aceptara quedaría como compromiso asumido por la empresa.

Los jefes de áreas como medio ambiente, relaciones comunitarias, ingeniería u otros, formaron parte del taller, algunos de ellos para exponer desde sus especialidades ciertos componentes del proyecto y para brindar soporte ante cualquier pregunta específica o sobre temas que hiciera falta clarificar de modo más técnico.

Por parte del Ministerio de Energía y Minas asistieron la directora de Dirección General de Asuntos Ambientales y dos miembros más de esa dirección. Este grupo estaba como representante del Estado, con el objetivo de asegurar que el taller se llevara de manera adecuada, que se expusieran todos los temas requeridos y que la población recibiera por parte de la empresa toda la información que pudiera interesarle. Además, se encargaron de verificar que la población involucrada en el proyecto se encontrara a favor de este. En ocasiones, la directora intervino como moderadora en ciertos puntos del taller para hacer alguna aclaración en cuanto al papel del Estado en este tema o pidiendo a la empresa que ahondara en algún tema con el fin de asegurarse de que los presentes pudieran comprender.

Los dos representantes de la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente del Gobierno Regional de Cusco participaron del taller para enterarse un poco más del proyecto y requerir algún tipo de información que pudiera resultarles de interés. Además, asistieron por si era necesario clarificar algún tema que se requiriera por parte del Gobierno Regional. El resto de autoridades, regidores de la Municipalidad Provincial y el alcalde del centro poblado cercano, participaron del evento por tener interés en el proyecto y para entender cómo este podría involucrarlos.

El presidente de la Asociación de Productores Agropecuarios El Porvenir de Cigakiato, asistió como representante anfitrión, es decir, inauguró y clausuró el taller. Esta actividad se llevó a cabo, de cierta manera, bajo su aval, lo que la hizo oficial. Los pobladores de Cigakiato y Manatarushiato, participaron del taller como principales actores afectados, cumplieron un rol de evaluadores de lo que la empresa presentó.

Antes de iniciar el taller, el equipo de Relaciones Comunitarias se encargó de recibir a los asistentes. Cada persona que iba llegando recibía un polo, una gorra y una mochila con el logo de TGP bordado.

Los asistentes fueron tomando asiento y mientras esperaban se puso de fondo músicaailable de moda (cumbia y merengue).

El programa que siguió el taller fue el siguiente:

- Saludo y presentación de la reunión por parte del presidente de la asociación de productores de Cigakiato, el señor Javier Álvarez.
- Entonación del himno nacional.
- Palabras de saludo del gerente de Relaciones Institucionales y Gestión Social de TGP.
- Presentación de la agenda del taller por parte de Relaciones Institucionales de TGP.
- Presentación general del proyecto a cargo del jefe de Medio Ambiente la cual respondió a las preguntas ¿por qué se construirá una planta compresora?, ¿para qué sirve?, ¿dónde se va a ubicar?, ¿cómo se va a construir?
- Presentación de la línea de base ambiental (condiciones del medio físico, biológico y social) y el Plan de Manejo Ambiental durante la construcción de la Planta

Compresora (posibles impactos y las medidas de contingencia o mitigación), por parte de la consultora ERM.

- Presentación del Plan de Relaciones Comunitarias del Proyecto por parte de la jefa de Relaciones Comunitarias de los proyectos de Expansión.
- Receso de 15 minutos para que los asistentes dejaran sus preguntas por escrito o se inscribieran para formularlas de manera oral.
- Lectura de las preguntas
- Preguntas por parte de la población asistente
- Lectura de acta
- Firma de acta

La reunión fue liderada por TGP, quienes determinaron la agenda y el orden.

Como material de apoyo, ERM, consultora encargada de la elaboración de la línea de base ambiental y social, usó una presentación de Power Point para su exposición. Esta tenía como título “Plan de Manejo Ambiental para la Instalación y Operación de la Planta Compresora KP 127”. La presentación se basó principalmente en exponer el Plan de Manejo Ambiental del proyecto (PMA), reportando el estado en el que se estaba encontrando la zona y la descripción de la línea de base. Además, se enfocó en enumerar las acciones que se desarrollarían ante cada posible impacto y cómo a cada una de ella le correspondía una medida para mitigarlo.

La presentación contenía la descripción del medio físico, geología, hidrología, calidad de agua, sedimentos, calidad de aire y ruido; del medio biológico, animales y vegetación; del medio social, características de la población de la zona y de su estilo de vida; evaluación de impactos que podría ocasionar el proyecto a nivel social y ambiental y las medidas que se han considerado ante cada uno de ellos. Al final, hubo una descripción de cada uno de los planes que se tienen como parte del manejo ambiental.

Las diapositivas fueron bastante sencillas, sin mucho texto, con títulos grandes, mapas y fotos de la traza original a manera de ejemplo gráfico. Se usaron colores fuertes como cajones de los títulos y subtítulos. Las palabras clave estaban en rojo para resaltarlas. En la descripción demográfica, se pusieron algunos gráficos; sin embargo, la descripción de estos tenía letras

muy pequeñas que no permitían leer con claridad el contenido. La exposición también presentó tablas en las cuales se ordenó la información correspondiente a la línea de base.

A pesar de no haber mucho texto en las diapositivas, había varios términos técnicos, que fueron explicados por el representante de ERM a la hora de la exposición, haciéndolo más entendible o poniendo ejemplos.

Para su exposición, Transportadora de Gas del Perú también usó una presentación de Power Point compuesta por 24 diapositivas con la plantilla de la organización, la cual tenía un fondo marrón, el logo en blanco en la esquina derecha inferior y combinó diseños y letras en blanco y naranja. Este llevaba por título “Plan de Manejo Ambiental para la Instalación y Operación de la Planta Compresora KP 127”. La presentación fue bastante gráfica, con muchos dibujos, poco texto y muy dinámica. La primera diapositiva explicaba con un mapa a qué se dedica TGP, indicando de dónde a dónde transporta el gas.

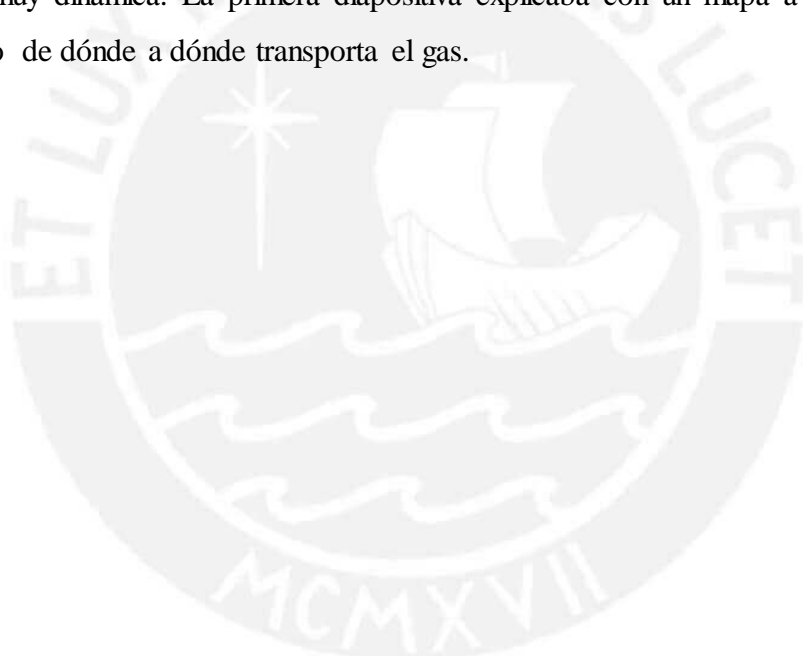


Imagen 2
Diapositiva 1



Nota. Recuperado de TGP

Luego se explicó por qué se requiere la construcción de una planta compresora en la zona, qué es, para qué sirve y su ubicación exacta dentro de Cigakiato.

Imagen 3
Diapositiva 2



Es una instalación industrial que permite comprimir el gas natural para así poder transportar mayor cantidad por el mismo ducto.

Nota. Recuperado de TGP

Mediante dibujos se desarrolló paso a paso la construcción e instalación de la planta, mostrando también la fotografía de una planta compresora que la empresa tiene en el sector sierra, de modo que los presentes pudieran hacerse una idea de cómo quedaría una vez terminada.

Imagen 4
Diapositiva 3



Nota. Recuperado de TGP

En la segunda parte de la presentación, se señaló los programas sociales que se implementarán como parte del Plan de Relaciones Comunitarias del proyecto: el programa de mano de obra local, el programa de monitoreo ambiental comunitario, programa de comunicación social, programa de apoyo al desarrollo local y el programa de gestión de conflictos y negociaciones. Para cada actividad, se hizo una explicación muy breve y se presentó un gráfico que representaba muy bien a cada uno de los programas.

Imagen 5
Programa de Gestión de Conflictos y Negociaciones



Nota. Recuperado de TGP

Dentro de la exposición de TGP y en las respuestas que dieron a las inquietudes de los presentes, se pudo identificar algunos mensajes clave:

- La construcción de la Planta Compresora KP 127 obedece a un pedido del Estado para ampliar la capacidad de transporte, debido a que la demanda energética del país así lo requiere. Por lo tanto, es una obra de interés nacional que beneficiará a todos los peruanos.
- La construcción de la planta compresora KP 127 se hará con altos estándares técnicos, ambientales y sociales, cumpliendo con las normas y requisitos del Estado.
- A nivel ambiental, se ha elaborado un plan de manejo, que contempla una serie de medidas para prevenir daños ambientales. Aun así, de producirse algún tipo de efecto, también se ha contemplado una serie de medidas de mitigación para que las consecuencias no sean de gran consideración.
- En el plano social, el proyecto traerá una serie de beneficios a los pobladores locales, como puestos de trabajo e inversión en educación.

Del mismo modo, los principales mensajes identificados por medio de los comentarios y preguntas planteadas por parte de los pobladores y autoridades locales fueron:

- No nos oponemos al proyecto, pero nos preocupa que pueda haber contaminación, sobre todo que afecte a las fuentes de agua de la zona.
- Nos preocupa que no se cumpla con lo ofrecido en el taller, y que además se comentan abusos por parte de la empresa.
- Se tienen una serie de carencias en la zona; aprovechando que la empresa emprenderá un proyecto, sería bueno que pueda colaborar en la implementación de aquello que hace falta.

De la participación de la DGAA, podría decirse que el principal mensaje que transmitió fue:

- El Estado, por medio de nosotros, se ocupará de fiscalizar que el proyecto se realice cumpliendo con todos los requerimientos de acuerdo a ley y siguiendo altos estándares.

En cuanto a las emociones colectivas percibidas, se puede afirmar que por parte de los miembros de la empresa hay una cierta ansiedad por que todo salga bien. Asimismo, que los pobladores queden convencidos de que el proyecto que se planea ejecutar cumple con los cuidados ambientales necesarios y traerá beneficios sociales a la zona. Finalmente, que los representantes de la DGAA aprueben el Plan de Manejo Ambiental presentado.

De parte de los pobladores de Cigakiato y Manatarushiato, se percibió que, por un lado, hay expectativa en cuanto a los beneficios que podría significar la presencia de la empresa en el lugar para la mejora de sus condiciones de vida, logrando así cubrir por lo menos sus necesidades básicas, a través de la implementación de un proyecto social por parte de la empresa. Asimismo, durante la ronda de preguntas salieron los principales temas que son de su preocupación, ante la noticia de la construcción del proyecto:

- Deslizamiento de tierras
- Muerte de peces
- Ruido
- Contaminación o escasez de agua.

- Construcción de infraestructura y servicios básicos (posta médica, colegios, universidad servicio de telefonía celular, etc.)
- Incidentes, derrame
- Impacto en la flora
- Impacto social (violaciones, abusos, trabajo mal pagado, etc.)

Se observó bastante incredulidad en cuanto a las medidas que los miembros de TGP y COGA explicaron que se tomarían para evitar o combatir cualquier daño ambiental.

Del lado de los representantes de la DGAA, se observó una posición imparcial en este proceso, procurando ser lo más objetivos posible y cumplir con el papel de intermediario, que les corresponde como Estado. En esa línea, hizo las aclaraciones que consideró necesarias y pidió a los representantes de la empresa ahonden en temas que les parecían relevantes y pudieran estar quedando sin explicación.

De otro lado, en el plano de los intereses, los funcionarios de la DGAA tuvieron la inquietud de que la población reciba la mayor información posible acerca del proyecto y de la manera más clara, de modo que pudieran identificar si es que el proyecto podría o no perjudicarlos.

El principal interés de TGP era claro: obtener la licencia social del proyecto Planta Compresora, y con eso el visto bueno del MEM mediante la aprobación del PMA. Por esta razón, se esforzaron por ser bastante claros y poder contestar los temas que se sabía eran de preocupación para las poblaciones aledañas.

Además, acudieron autoridades y pobladores de otras localidades que no fueron convocados pero que al estar presentes esperaban ser considerados como área de influencia y así poder recibir algún beneficio social.

4.1.2. Rutina del relacionamiento comunitario. Reunión informativa con pobladores de Manatarushiato

Este segundo evento se llevó a cabo el 2 de marzo de 2012, en el local comunal de Manatarushiato, aprovechando una asamblea comunal que se desarrollaba ese día. Con el permiso de la junta directiva, la supervisora de relaciones comunitarias de COGA pudo tomar

un tiempo para hacer llegar la información. Esta reunión formaba parte del programa de comunicación social contemplado en el plan de relaciones comunitarias de TGP. Como parte del relacionamiento, cada cierto tiempo, dependiendo de la disponibilidad de los pobladores y la urgencia de temas a tratar, los relacionistas comunitarios acordaban con las autoridades locales una fecha para poder reunirse en asamblea con todos los pobladores. El objetivo de estas reuniones era informar sobre el estatus del proyecto, así como el desenvolvimiento de los programas sociales. Este espacio también era utilizado para que los pobladores pudieran plantear sus dudas e inquietudes.

Cabe mencionar que se estaba buscando concretar dicha reunión varias semanas atrás; sin embargo, las relaciones estaban tensas por desacuerdos por parte de los pobladores a las condiciones de trabajo ofrecidas por la contratista responsable de la construcción del proyecto. Por esto, se vio que no era prudente ingresar a tratar temas de otra índole y se postergó hasta esperar que el ambiente se apaciguara; fue entonces cuando se pudo ingresar a realizar la actividad.

El local comunal donde se realizó la asamblea era amplio, como un salón de clases, hecho de material pre fabricado, con techo de cuadrados blancos. Contaba con ventanas en ambos lados, lo que lo hacía muy ventilado e iluminado, a pesar de que las paredes eran oscuras por la madera. Ya que la localidad es bastante tranquila, no había ruido que perturbara en el lugar, por lo que no hizo falta usar micrófono para que todos escucharan a quien hablaba. En el salón, había bancas largas para que los pobladores se sentaran durante las reuniones. En la parte de adelante, había una elevación con escalones que se utilizó como estrado. Ahí se colocó un escritorio y una mesa con una banca para que se sentara la junta directiva y alguna visita que deseara comunicar algo al resto de la localidad (municipalidad, empresas que operan en la zona, u otros). En la parte delantera del salón, frente a la vista de los pobladores que estaban sentados, había una pizarra donde se escribió asuntos de la localidad, como fechas para recordar, acuerdos y agenda de reuniones. También se colgó en esa misma pared, un par de papelógrafos con información del mismo tipo. En una de las esquinas, en la parte de adelante, había cajas y bolsas con materiales de la localidad, también una escoba y recogedor que deben ser usados para la limpieza del local comunal.

Adelante, en el escritorio estaba sentado el secretario de la localidad, quien tomó nota de la reunión; el presidente de la localidad, quien oficializó la reunión, se encontraba sentado a la mesa. En la misma banca, pero en el otro extremo, estaba el supervisor de Medio Ambiente de Skanska, y la supervisora de Relaciones Comunitarias de COGA, quienes participaron para comentar temas de las empresas que representan que pudieran ser de interés para los pobladores. El resto de los pobladores asistentes estaba ubicado en las bancas; sin embargo, estas fueron insuficientes para alojar a todos, por lo que algunos se sentaron en unas sillas ubicadas alrededor del local comunal, otros en los muros de las ventanas. El personal de la empresa, dos personas que acompañaban a los supervisores, estaba parado en la parte de atrás del local y los conductores que los trasladaron se quedaron fuera del local comunal esperando.

La vestimenta de los pobladores y autoridades de Manatarushiato era informal, en su mayoría bermudas o pantalones jeans, con polo manga corta, con zapatillas, sandalias y unos pocos, en especial varones, con botas de jebe; acudieron algunas señoras mayores, vestidas con polleras. La supervisora de Relaciones Comunitarias de COGA vestía un jean, zapatillas y blusa manga larga a rayas celeste con el logo de COGA bordado en el pecho. El supervisor de Skanska tenía puesto un pantalón caqui con botas tipo camperas, un polo celeste manga larga y sobre él un chaleco de seguridad con cintas reflectoras, además llevaba en las manos su casco de seguridad, parecía vestido como para ir a obra. El personal que acompañó a estos supervisores estaba vestido de igual manera, con el uniforme de la empresa.

Imagen 6
Reunión informativa con pobladores de Manatarushiato



Nota. Recuperado de archivo TGP

Ya que la reunión informativa se hizo aprovechando una asamblea comunal de la localidad, cuando llegaron los supervisores de Skanska y COGA, los pobladores ya se encontraban reunidos en el local, por lo que tuvieron que esperar a que terminaran de discutir los temas como comunidad y que el presidente les cediera un espacio, tal como se había acordado días antes. Mientras tanto, los supervisores esperaron fuera del salón, por unos 15 minutos, hasta ser llamados a participar.

Una vez terminada la asamblea comunal, se invitó a los supervisores a entrar al salón para llevar a cabo la reunión pactada. La agenda para la misma fue la siguiente:

- Presentación de supervisora de COGA, quien agradeció el espacio cedido, se presentó y explicó cuál era el propósito de su presencia en el lugar.
- Detalle de las actividades ejecutadas de cada uno de los programas sociales (monitores elegidos en PMAC, campaña contra el dengue y repartición de mosquiteros).
- Preguntas de parte de los pobladores.

- Intervención del supervisor de Skanska para contestar parte de las preguntas, ya que estaban direccionadas al quehacer de la empresa que él representa.
- Despedida por parte de ambos supervisores.

Generalmente, las reuniones de este tipo son lideradas por el presidente de la localidad, quien define en qué orden se tratan los temas en la asamblea y en qué orden ingresan a hablar los supervisores asistentes. Sin embargo, en esta oportunidad, los temas tratados fueron planteados por la supervisora de COGA en un principio, y luego por los pobladores, quienes con sus preguntas fueron direccionando la conversación hacia los temas de su interés.

Imagen 7
Reunión informativa con pobladores de Manatarushiato (2)



Nota. Recuperado de archivo TGP

La empresa no llevó material de apoyo para repartir a lo largo de la reunión. No obstante, al final de la misma, la supervisora de COGA dejó carteles que colocó en un lugar visible en el salón comunal. Estos letreros contenían lo más resaltante de lo que informó por programa.

Estas eran hojas tamaño A3 con un recuadro de un color diferente para cada programa (verde para el Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario y naranja para el Programa de Apoyo al Desarrollo Local); contaban con poco texto, las ideas estaban expresadas en viñetas y sobre todo se observó información cuantitativa. En el afiche del Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario, se informaba los nombres de los pobladores que habían sido elegidos para ser monitores de la localidad, con una fotografía grupal de todos los monitores del proyecto. La otra hoja contenía datos de la campaña de prevención al dengue, la fecha en que se realizó, el número de participantes, qué otra institución participó y el número de mosquiteros repartidos a la localidad en la campaña.

El ambiente durante la asamblea estuvo un poco tenso; los pobladores eran poco amigables y estaban muy serios. Esta tensión se debía a que estaban disgustados con TGP y la empresa contratista Skanska, pues consideraban que las condiciones laborales que se les había ofrecido como mano de obra no calificada no eran adecuadas. Ellos esperan ganar más dinero. No permitieron que se tome fotografías, como normalmente se hace en este tipo de actividades para los reportes. Esta situación hizo que los dos supervisores presentes se pusieran tensos, mostrando un gesto de preocupación.

Entre los pobladores se encontró a dos personas que tuvieron una participación especial, pues pese a no ser autoridades, destacaron por su notorio liderazgo, evidenciado en su participación a la hora de las preguntas. Los pobladores, uno hombre y la otra mujer, parecían estar plenamente enterados de las actividades de la localidad y de la relación entre ellos y la empresa. A lo largo de la reunión, preguntaron, refutaron y demandaron la acción de ciertos temas, de forma firme pero respetuosa.

Casi todos los asistentes estaban sentados con los brazos cruzados, algunos con las piernas estiradas, escuchando. El secretario escuchaba e iba tomando nota de lo conversado. El supervisor de Skanska estaba también sentado en la banca de adelante, mientras esperaba su turno, con los brazos cruzados y, cada vez que le tocaba hablar, se paraba. De igual manera la supervisora de Relaciones Comunitarias de COGA, permaneció sentada y escuchado en el momento que habló el supervisor de Skanska.

En el plano de las demandas y los intereses, en cuanto a los pobladores, estos dejaron en claro mediante comentarios y preguntas, que lo que solicitaban era un mejor salario para quienes ingresaran a trabajar como mano de obra no calificada, así como mejores condiciones y trato.

Para COGA, esta reunión era parte del Programa de Comunicación Social; el interés era informar acerca de las actividades que se habían llevado a cabo como parte del proyecto y los programas sociales que se venía ejecutando.

El supervisor de Skanska, se encontraba en la localidad a pedido de los pobladores, ya que solicitaban pudiera informarles sobre temas relacionados al quehacer de la empresa a la que representa.

La principal dificultad que se observó en esta oportunidad fue la actitud defensiva de ambas partes, producto de los roces recientes por temas de contratación de mano de obra local. Los pobladores percibían que la empresa era injusta, aprovechadora y se veían escépticos ante lo que los representantes estaban reportando. Por otro lado, los supervisores estaban bastante tensos, percibían a los pobladores como problemáticos. Estas posturas dificultaron una comunicación más fluida y un mejor entendimiento entre las partes. Aun así, la reunión se pudo desarrollar, aunque dentro de un clima algo tenso.

4.1.3. Primeros eventos después de la crisis. Taller de fortalecimiento de capacidades con docentes

Este taller fue uno de los primeros que se tuvo luego de la restricción a campo que se interpuso a consecuencia de los hechos subversivos de abril de 2012. Habían pasado varios meses sin tener una reunión informativa o taller con un grupo de actores del área de influencia. Este taller se hizo como parte del proyecto educativo TGP Educa, el cual también vio paralizadas sus actividades por un tiempo.

La convocatoria era para docentes de las escuelas de inicial, PRONOEI y nivel primario pertenecientes al ámbito de influencia de los proyectos Planta Compresora y Loop Sur. En el taller participaron 79 docentes de la zona y personal de Solaris, asociación especialista en temas de educación encargado de la operación del programa educativo. Asimismo, se contó

con la asistencia de personal de RRCC COGA, entre ellos la jefa de RRCC y coordinadora de inversión social, el director y tres representantes de la UGEL La Convención.

El taller tuvo cuatro días de duración; sin embargo, la observación se realizó solo durante el acto protocolar con el que se inició, ya que en el resto del taller se trataron temas más técnicos de educación que no se consideró importante registrar. El evento se llevó a cabo en el auditorio del Instituto de Educación Secundaria ubicado en Quillabamba. Este espacio era grande, con paredes pintadas de color hueso y techos altos, un estrado y sillas blancas para que los asistentes se sentaran. El espacio estaba bien iluminado; se corrieron las cortinas de color ocre que había sobre las ventanas en la parte alta para generar un poco de sombra y se pudiera observar la presentación a proyectar. Se dispuso dos banners del programa social TGP Educa, uno a cada lado del estrado. En la parte de enfrente, en el estrado se puso una gigantografía con el afiche sobre el taller.

Los docentes se sentaron en las bancas. Los representantes de la UGEL La Convención, el director de Solaris y la Jefa de RRCC COGA se sentaron en una mesa ubicada en el estrado. El resto del equipo de Solaris y RRCC COGA permaneció de pie a los lados del auditorio. También asistieron dos periodistas, quienes se quedaron básicamente al momento de las palabras y tomaron fotografías, sobre todo cuando habló el director de la UGEL La Convención.

El equipo de RRCC COGA estaba vestido de modo informal (jean y polo) y no contaba con ningún elemento que los identificara como representantes de la empresa. Los miembros de Solaris estaban medianamente formales, los hombres con pantalón de vestir y camisa, y las mujeres con blusa y falda y tampoco llevaban nada que los identificara como operadores del proyecto TGP Educa. Algunos docentes estaban vestidos un poco más formal; la mayoría de hombres con pantalón de vestir, zapatos y camisa, las mujeres con falda, blusa o vestido. Otros docentes vestían menos formal, con polo y jean, las mujeres con falda y polo. Algunos vestían los polos entregados algunos meses atrás durante la presentación del proyecto educativo. En cuanto a los representantes de la UGEL, estos se encontraban vestidos de modo formal, con pantalón, zapatos de vestir y camisa. Tampoco llevaban nada que identificara a la institución a la que pertenecen.

Las actividades del taller se iniciaron de acuerdo a lo planificado: las inscripciones, el acto protocolar y las mesas de trabajo. El equipo de Solaris llegó un par de horas antes al local para terminar de instalar y arreglar lo necesario. El equipo de RRCC llegó una hora antes para supervisar. La mayoría de los docentes asistieron puntuales, se inscribieron en las mesas con tiempo y tomaron asiento esperando que se iniciara. Sin embargo, algunos de ellos llegaron un poco después de iniciado el acto protocolar o por la tarde, y alrededor de dos docentes recién asistieron desde el segundo día del taller.

En cuanto a la ubicación de los actores, la jefa de RRCC se situó en la mesa en el estrado junto con los representantes de la UGEL y el director del proyecto por parte de Solaris, pues todos ellos debían hablar en algún momento de la ceremonia o eran autoridades. En las sillas blancas, en la parte de adelante se encontraba la coordinadora de Inversión Social; la responsable de control de gastos y los supervisores del área estaban en las bancas o parados a un lado del auditorio. Todos los docentes estuvieron sentados la parte central del auditorio, en las sillas blancas. La mayoría optó por sentarse cerca a sus compañeros, con los que trabajan en la misma escuela.

Por parte de RRCC COGA asistieron seis personas, la jefa de RRCC, encargada de representar a la empresa en este evento, ofreció un pequeño discurso y respondió las preguntas de los asistentes. La coordinadora de Inversión Social, encargada de supervisar el programa social TGP Educa, estuvo sentada en la parte de adelante, supervisando la actividad. Además, se hicieron presentes la persona encargada de control de gastos del área y dos supervisores de RRCC, quienes apoyaron en la supervisión de la actividad, tomando fotografías y encargándose del relacionamiento con los docentes. El equipo de Solaris estuvo muy abocado a asegurar el buen desarrollo del taller. Se observó que el director del proyecto por parte de Solaris, fue el único sentado en la mesa ubicada en el estrado. Él dirigió las palabras a nombre de Solaris en la ceremonia, y estaba al tanto del relacionamiento con los miembros de TGP o la UGEL. La siguiente en el cargo, la coordinadora del proyecto desde Solaris fue la persona que hizo la presentación del proyecto ante los asistentes. Otra persona del equipo era responsable de ser la presentadora de la ceremonia. El resto apoyó en la inscripción de los asistentes o de ver los temas logísticos (del material que repartió, del desayuno y almuerzo entregados). Más allá de las palabras durante la ceremonia, los

miembros de la UGEL no tuvieron mayor participación. Por su parte, los docentes estuvieron muy atentos en la ceremonia de apertura del taller. Algunos de ellos se animaron a preguntar o comentar en el momento en que se dio espacio para ello.

La reunión tuvo las siguientes partes:

- Registro de asistencia de cada uno de los docentes.
- Palabras de miembro de la UGEL.
- Palabras de jefa de Relaciones comunitarias TGP (información sobre estatus del proyecto).
- Explicación, por parte de Solaris, del proyecto TGP Educa y sobre las actividades a desarrollarse a lo largo de los siguientes días de taller.
- Repartición en mesas de trabajo para los talleres.

Durante la reunión fue Solaris quien lideró, haciendo las veces de moderador, y quien puso la agenda. Pero también se notó la supervisión constante, durante la actividad, del personal de COGA, en especial de la coordinadora de Inversión Social.

Solo Solaris hizo uso de material de apoyo; proyectó una presentación durante su exposición, para explicar los componentes y actividades del proyecto TGP Educa. En las primeras diapositivas se presentó aspectos generales del proyecto, objetivos, zona de ejecución, tiempo de duración y actores con los que trabajaría. Luego de eso, se pasó a explicar los componentes del proyecto y con ellos las actividades a desarrollarse en cada uno de ellos.

Imagen 8
Taller de fortalecimiento de capacidades con docentes



Nota. Recuperado de Archivo TGP

Por medio de las presentaciones y respuestas a preguntas, se pudo identificar que el principal discurso transmitido por la representante de TGP-COGA fue que, a pesar de los eventos violentos experimentados en la zona, la empresa sigue en el lugar, no se ha ido y cumplirá con los compromisos asumidos. Otro mensaje en el que se hizo hincapié es que TGP está interesado en el desarrollo de la educación en la zona, por eso creó el proyecto social TGP Educa, cuyo éxito depende del compromiso y plena participación de los docentes y directores, cumpliendo con cada una de las actividades propuestas. Durante la participación de Solaris, el principal mensaje que transmitió fue la importancia de trabajar en temas de educación para poder asegurar el desarrollo en la zona. Hicieron hincapié también en la importancia de trabajar en alianza Estado, empresa, sociedad civil y comunidad educativa. Esto último fue recalcado también por el director de la UGEL, quien además mencionó algunas acciones que se estaban ejecutando en pro de la educación.

En cuanto a los docentes, se puede destacar dos dudas principales: si las labores de la empresa iban a continuar en la zona a partir de lo sucedido, ya que no se veía personal de la empresa

como antes; y si TGP iba a cumplir con lo ofrecido en cuanto al proyecto educativo, pues temían que quedara a medias y no se ejecutara todo lo presentado.

Durante su discurso, la jefa de RRCC hizo muecas y ademanes con las manos, al tiempo que invitaba a los asistentes a seguir participando en las actividades que se requiriera. Además, mientras estuvo sentada a la mesa en el estrado anduvo muy atenta observando lo que pasaba alrededor, un par de veces se comunicó con alguno de los supervisores o la responsable de control de gastos para poder coordinar algún detalle del evento o para precisar alguna información. El resto de integrantes estuvo muy atento escuchando y observando todo alrededor, con actitud siempre atenta y buena disposición para ayudar a quien lo necesitara. Los miembros del equipo de Solaris se dedicaron básicamente a coordinar y supervisar que todo se hallara conforme para el taller. Los representantes de la UGEL estuvieron muy atentos durante toda la ceremonia. Los docentes permanecieron sentados lo que duró toda la ceremonia de apertura, mirando hacia el estrado con actitud de escuchar con atención. Algunos de ellos salieron a contestar alguna llamada al celular.

Respecto a las emociones colectivas que se perciben, se puede señalar que el equipo de RRCC de COGA mostró entusiasmo por el inicio del taller y por el éxito de la convocatoria del mismo. Además, había interés por aprovechar la ocasión para relacionarse con los asistentes y transmitirles mensajes clave para la empresa. Por parte de los miembros de Solaris, se percibió bastante ansiedad por que el taller se desarrollara de buena manera y se cumpliera con las expectativas de los docentes.

A través de los comentarios y preguntas que se hicieron, se pudo notar dos tipos de emociones entre los docentes. La primera fue la expectativa por el desarrollo del taller y lo que se ofrecía dentro del proyecto de educación. Lo segundo que se observó fue el interés que tenían por participar de las actividades descritas. Sin embargo, también se pudo observar cierta incredulidad respecto al cumplimiento de todo lo ofrecido por el programa, temían que solo se quedara en oferta, ya que algunos de los comentarios de los asistentes expresaron esa duda.

TGP-COGA mostraba intenciones de seguir manteniendo relación con las localidades de interés y recalcar que el taller es muestra de que TGP desea cumplir con los compromisos asumidos. Por otro lado, pidió a los docentes que fueron a la ceremonia que se

comprometieran con el proyecto de educación asistiendo y participando en las actividades, de modo que se pudiera lograr resultados. Por parte de Solaris, el principal interés que tenían era la participación activa de los docentes asistentes al taller, así como su compromiso a lo largo de la ejecución del proyecto. Los representantes de la UGEL mostraban intenciones de poder evidenciar el apoyo al proyecto y el trabajo en conjunto que se venía realizando.

Por otro lado, las demandas de los docentes hacia la empresa fueron que TGP siguiera en la zona y pudiera cumplir los compromisos sociales asumidos —especialmente lo del proyecto de educación, que es el que los involucra directamente. Asimismo, el principal interés que los llevó a participar del taller fue el aprendizaje que obtendrían, el cual podría ser aplicado en su labor como profesores o alguna acreditación que les permitiera tener más herramientas para competir en el mercado laboral.

A lo largo de la ceremonia, una de las dificultades más grandes que se observó para un buen entendimiento entre las partes es que los docentes tenían la percepción de que la empresa no cumple o concreta todo aquello que ofrece. Esta posición hizo que tuvieran reparos en creer la explicación que se dio sobre el contenido del proyecto educativo.

4.1.4. Visibilizando los hitos. Taller de cierre PMAC

El siguiente evento se realizó en Quillabamba, cuando la restricción de ingreso a Kiteni aún se mantenía. Este se desarrolló en el marco del Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario, el cual se encarga de capacitar personas elegidas por su localidad para vigilar que las actividades realizadas por la empresa se hagan bajo un adecuado manejo ambiental y social. El objetivo es que las localidades involucradas puedan participar a través de sus monitores, como se les llama, generando información independiente y confiable.

Meses antes de suscitarse los hechos que motivaron la declaración de estado de emergencia en la zona, y con ello las restricciones de ingreso a campo, se había iniciado con el proceso de entrenamiento y capacitación de los monitores elegidos. Hasta ese entonces, se había realizado varios talleres donde se trataban temas de monitoreo de aguas, erosión de suelos y monitoreo social.

A pesar de las dificultades, el proceso de entrenamiento continuó hasta cumplir con toda la currícula programada. El taller que se presenta a continuación buscaba hacer visible la culminación de esta etapa dentro del programa. Este se realizó el 12 de octubre de 2012 en el auditorio de la cooperativa cafetalera Alto Urubamba en Quillabamba, ciudad ubicada cuatro horas antes de Kiteni. Al evento asistieron 36 monitores, 44 directivos de las 25 localidades del área de influencia de los proyectos Planta Compresora KP 127 y Loop Sur, dos personas de Pro Naturaleza y tres representantes de TGP-COGA.

La clausura se llevó a cabo en el segundo piso de la cooperativa, en un salón grande, con paredes de color blanco y ventanales. Estaba bien iluminado, hacía mucho calor pese a los dos ventiladores que se encontraban en el techo. Se percibió un poco de ruido proveniente de los carros en la calle, pero no llegó a interrumpir en absoluto la reunión, ya que se utilizó micrófonos. Se dispuso sillas blancas para los asistentes.

Imagen 9
Taller de cierre PMAC



Nota. Recuperado de Archivo TGP

Los participantes fueron sentándose y ordenándose conforme iban llegando. La mayoría de ellos se sentó por afinidad, cerca a alguien que conocía o miembros de su localidad. La mayor parte del tiempo, Henry Carrillo, coordinador del programa por parte de Pro Naturaleza, se situó al frente del salón dirigiendo la reunión. La otra persona de su equipo se encontraba en la parte de atrás, alcanzándole aquello que necesitaba y coordinando lo que seguía en el programa.

El equipo de RRCC de TGP estaba ubicado también en la parte de atrás del salón, supervisando la actividad. En el momento en que les tocó a la jefa y el coordinador de RRCC dirigir unas palabras, pasaron hacia adelante. Durante el taller, algunos monitores se dirigieron al frente para exponer a sus compañeros y autoridades los mapas temáticos que elaboraron. En la entrega de los certificados de capacitación a los monitores, cada uno se fue acercando conforme se les iba llamando. El equipo de RRCC estaba adelante para ayudar a alcanzar y repartir los documentos. Lo mismo sucedió cuando se entregó a las autoridades de cada localidad los documentos elaborados durante los talleres previos. El resto de la reunión, los pobladores, autoridades y monitores estaban sentados hacia el centro del salón.

Los miembros de Pro Naturaleza, del TGP-COGA, y pobladores acudieron vestidos de manera informal, con polo, jean y zapatillas. Entre estos últimos, algunos calzaban sandalias.

Los primeros en llegar al local fueron miembros del equipo de Pro Naturaleza, quienes estaban a cargo de la organización del evento. Ellos llegaron antes de la hora de convocatoria para poder cerciorarse de que todo estuviera en orden y recibir a los asistentes. Los pobladores, monitores y autoridades, llegaron al local a la hora requerida, la mayoría fue puntual; sin embargo, unos cuantos pobladores llegaron luego de haberse iniciado la ceremonia.

El equipo de Pro Naturaleza, como operador del Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario (PMAC) estaba a cargo de la organización de esta ceremonia de clausura. Para ello siguieron un programa que contaba con el visto bueno de TGP; siguiendo eso, la reunión se desarrolló de la siguiente manera:

- Registro de asistencia
- Palabras de bienvenida
- Himno nacional
- Explicación del programa del taller
- Presentación de los mapas parlantes por parte de los monitores
- Presentación de monitoreo social
- Presentación por parte de RRCC expansiones (coordinador de RRCC)
- Explicación de los trabajos de identificación y registro de objetos ambientales

- Presentación de documentos elaborados como parte del programa
- Intermedio
- Entrega de documentos elaborados como parte del PMAC
- Entrega de certificaciones de participación a los monitores
- Presentación de cada uno de los asistentes y opinión para la mejora del programa
- Palabras de cierre (Jefa de RRCC)

Los principales temas tratados a lo largo del desarrollo del taller fueron:

- Monitoreo participativo, ambiental y social
- Mapas temáticos
- Erosión de suelos

Para las exposiciones de los mapas temáticos, línea de base social y sobre objetos ambientales se hizo uso de presentaciones de Power Point. Las plantillas de este recurso tenían el logo de Pro Naturaleza, el fondo blanco y con letras de color verde y azul. Las fotos que se ha usado son de los monitores realizando trabajo de campo y de las actividades realizadas.

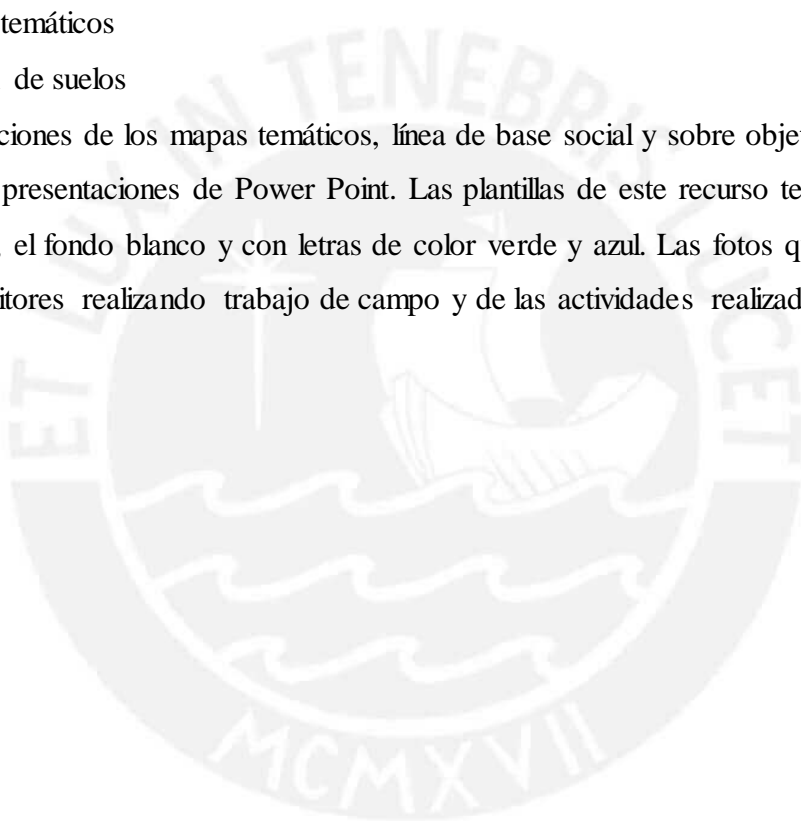


Imagen 10
Taller cierre PMAC (2)



Nota. Recuperado de Archivo TGP

Durante el evento, se hizo entrega a las autoridades de los documentos técnicos elaborados como parte del programa. Estos fueron:

- Línea base social: resultado del levantamiento de información que se hizo en las 25 localidades sobre aspectos sociodemográficos.
- Informe técnico sobre identificación de áreas con riesgo de erosión: contiene mapas que ubican dónde se encuentran los riesgos de erosión, especificando sus causas y clases.
- Informe técnico sobre identificación y registro de los objetos ambientales: este documento da cuenta de todos los ríos, quebradas, manantes y humedales. Respecto al plano de vegetación, se registraron los bosques primarios, y purma. Además, se identificaron las zonas que tenían áreas erosionadas de forma natural o por intervención del hombre.
- Informe sobre el diseño y registro de objetos ambientales.
- Informe sobre la aplicación del formulario social permanente F2: documento con información recogida sobre el relacionamiento de la empresa TGP con los pobladores

de las localidades del área de influencia, de la ejecución de los programas sociales y el nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos.

El coordinador del programa fue el responsable de oficializar el evento. El supervisor apoyó con el aspecto logístico. El equipo asistente de TGP-COGA figuraba como representante de la empresa y supervisaron el desenvolvimiento de la ceremonia. La jefa y el coordinador de Relaciones Comunitarias dirigieron algunas palabras con respecto al estatus del proyecto de expansión de TGP.

Los monitores permanecieron la mayor parte del tiempo sentados escuchando. Algunos de ellos hicieron una presentación explicando los mapas que elaboraron y que dan cuenta de las características del territorio de su localidad. Hacia el final, cada uno de ellos recibió un diploma por parte de Pro Naturaleza y TGP, como prueba de que habían concluido con la etapa de capacitación.

Las autoridades, presidentes y miembros de la junta directiva de las localidades del área de influencia del proyecto estaban presentes como testigos de la culminación de la etapa de capacitación de los monitores. Como representantes de sus localidades, recibieron los documentos resultado del trabajo realizado en el programa de monitoreo comunitario.

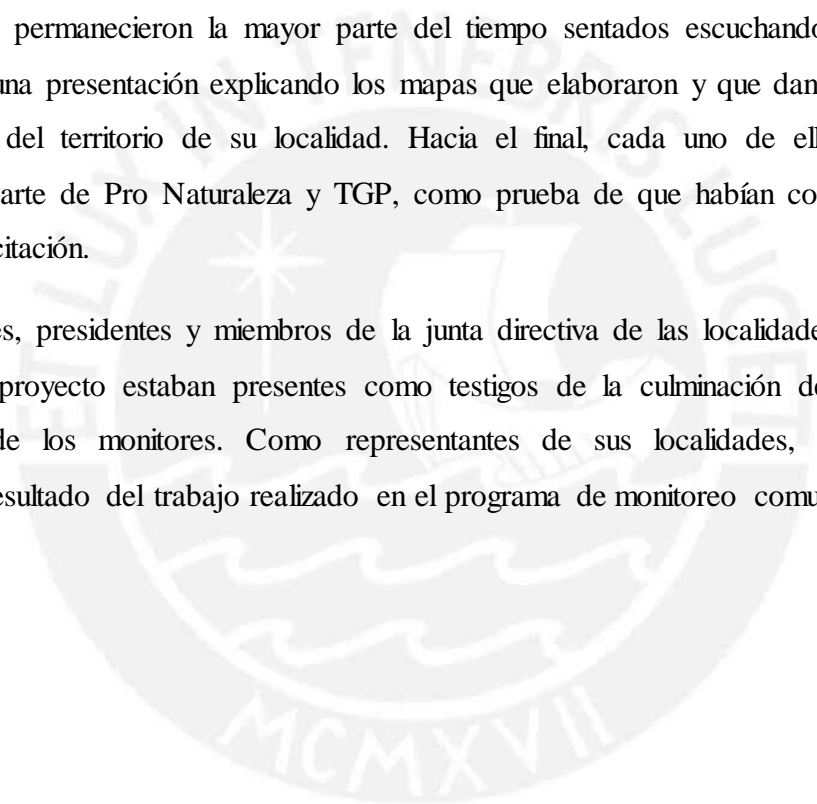


Imagen 11
Taller de cierre PMAC (3)



Nota. Recuperado de Archivo TGP

Los pobladores se encontraban sentados escuchando con atención. Cuando se les entregó los documentos, algunos de ellos los revisaron con mucho interés. A la hora de exponer, la mayoría de monitores se mostraron un poco tímidos, probablemente por la falta de costumbre; usaron como material de apoyo la proyección de imágenes de los mapas que hicieron.

Por lo expresado a lo largo de la reunión por los representantes de Pro Naturaleza, TGP-COGA, así como por los monitores y autoridades, se mostraron satisfechos por la culminación de esta etapa de capacitaciones. Todos los que tuvieron la oportunidad de dirigirse a los asistentes felicitaron a los monitores por su participación constante y la finalización del proceso de entrenamiento, demostrando con eso, el compromiso para con su comunidad.

Pro Naturaleza destacó el mérito extra que tenían los monitores por haber continuado su participación a pesar de las dificultades en la zona. Enumeró los temas que habían aprendido: identificación de áreas con posible riesgo de erosión, identificación de objetos ambientales y

elaboración de línea de base social. Mencionó en varias oportunidades que el proceso había sido siempre participativo.

Los monitores explicaron el trabajo realizado para la elaboración de los mapas, y pasaron a describir cada uno de ellos.

Los representantes de TGP felicitaron a los monitores por el compromiso demostrado con sus localidades. Se destacó el aspecto participativo del programa. Además, durante su participación se preocuparon por recalcar que los proyectos de expansión solo estaban suspendidos de manera temporal, y no cancelados, ya que en algún momento se retomarían las actividades.

En general, Pro Naturaleza y TGP, invocaron a los presentes a seguir trabajando, procurando el desarrollo de sus localidades.

Tanto los pobladores como autoridades presentes, demandaron la presencia de la empresa en la zona para que de este modo se siguiera trabajando en conjunto en beneficio de todos.

En cuanto a los intereses, para Pro Naturaleza era importante que se cumpliera con las actividades planteadas como parte del Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario. TGP tenía el interés de dar cumplimiento al compromiso del monitoreo participativo y de mantener el relacionamiento mediante este tipo de eventos, recordándole a los asistentes que la empresa no se había ido de la zona y deseaba seguir trabajando en conjunto mediante una comunicación constante.

Las autoridades presentes tuvieron interés de conocer sobre el estatus del proyecto de expansión y si es que los programas sociales continuarían con su implementación, por lo que demandaron que el relacionamiento y comunicación siguieran.

Los monitores asistieron a la reunión como cierre del proceso de entrenamiento con el PMAC. Ellos esperaban el reconocimiento por parte de sus compañeros y autoridades.

No se observó ninguna dificultad para la comprensión entre las partes durante esta reunión. Por el contrario, a lo largo del taller se percibió un trato cordial entre los participantes.

Como se ha mostrado, se realizó una serie de observaciones a varios tipos de eventos comunicativos convocados y desarrollados por parte de TGP, desde el taller informativo de presentación del proyecto, luego de iniciada la construcción, hasta las actividades realizadas como parte del reinicio de las actividades y con la construcción del proyecto, a la mitad. El análisis en diferentes etapas del proyecto permitirá analizar el manejo del relacionamiento y comunicación a lo largo del tiempo, con el mismo grupo de interés pero bajo diferentes contextos.

Una etapa importante de análisis es la que vino después de ocurridos los hechos senderistas. Con las restricciones de ingreso a la zona y por un periodo de aproximadamente seis meses, se dejaron de lado las reuniones o eventos comunicativos en grupo y espacios formales. Sin embargo, estos fueron retomados mediante actividades relacionadas a los programas sociales de la empresa, tales como el proyecto educativo TGP educa, en un taller para docentes de los colegios del área de influencia y talleres de capacitación del Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario, con monitores seleccionados de cada una de las localidades. Se aprovechó estas actividades para poder hablar sobre el estatus del proyecto y la situación de la empresa en el lugar, a pesar de que el tema de convocatoria fue otro. Estos talleres fueron los primeros eventos informativos grupales y formales después de los hechos senderistas, haciendo uso de los recursos y autorizaciones con los que se contaba en el momento.

Luego de una etapa de adaptación ante el nuevo contexto, con acciones más a distancia y actividades más espaciadas, la empresa adquirió como suya esta nueva forma de trabajo. Algunas medidas dejaron de aplicarse o se fueron flexibilizando. Así, cuando hubo autorización para ir hasta Kiteni, las reuniones y actividades empezaron a hacerse en esa zona, aspecto que dio oportunidad a que más pobladores pudieran participar de estas iniciativas, y que se pudieran hacer con mayor frecuencia.

A continuación, se señalará algunas ideas fuerza que han salido a partir del trabajo de observación que se realizó.

4.1.5. El espacio

Antes y pocos meses después de obtenida la licencia para el inicio de la construcción del proyecto, el contacto por parte de los relacionistas comunitarios con la población era directo,

visitando con bastante frecuencia cada una de las localidades y realizando eventos informativos de forma regular. Así, el personal involucrado se trasladaba para cada encuentro a la localidad de interés, lo que les permitía reunir y hacer partícipe a la mayor cantidad posible de pobladores en un solo evento informativo. De esta manera se realizó, por ejemplo, el taller de presentación del proyecto Planta Compresora, así como las primeras reuniones del proyecto.

Luego de los sucesos senderistas, y con ello las restricciones para movilizarse por la zona, el área de Relaciones Comunitarias decide trasladar el lugar de las reuniones, talleres u otro tipo de eventos. Al principio, se hicieron en Quillabamba, ciudad que queda a seis horas de Cusco, y cuatro horas antes de llegar a Kiteni, principal centro de operaciones de TGP en selva. Los locales utilizados para las reuniones fueron elegidos de acuerdo a las necesidades de espacio: si era amplio, si tenía espacio para proyectar, si había suficiente ventilación, si no había mucha bulla. Asimismo, se consideraron factores de disponibilidad: si estaba libre para el día que se pensaba convocar. Realizar las reuniones en Quillabamba implicaba la movilización de los actores hasta esa ciudad, y que la empresa asumiera los costos de hospedaje y alimentación por cada miembro que participase, de modo que no hubieran razones económicas que limitaran su participación. Además, se pedía a los pobladores que llegaran un día antes del evento, para asegurar su presencia y puntualidad.

Más adelante, una vez que las Fuerzas Armadas tomaran mayor control de la zona, estando la empresa un tanto más habituada a trabajar bajo estado de emergencia, y habiendo incorporado una serie de medidas de seguridad a su forma de trabajo, se decidió hacer las reuniones y talleres en Kiteni. Esto implicaba una menor movilización por parte de los pobladores y con ello la reducción de costos, lo que permitía que el número de asistentes fuese mayor. Esta vez, los espacios usados fueron las oficinas de operadores de los programas sociales, como en el caso de los talleres del PMAC, o en el segundo piso de un restaurante con el que la empresa suele trabajar. Estas variables hacían un tanto más sencillo el poder definir una fecha de reunión ante la disponibilidad de los ambientes y la cercanía a las localidades de donde provenían los pobladores.

Sin embargo, y aún con todos los esfuerzos por parte de Relaciones Comunitarias por no perder el contacto, el hecho de no realizar los eventos informativos en la misma localidad

imposibilitaba reunir a la totalidad de asociados. Asimismo, aun habiéndose explicado las restricciones del contexto y, con esto, el porqué de las reuniones en Quillabamba y Kiteni, los pobladores siempre solicitaban que las reuniones se llevaran a cabo en su asentamiento rural, a fin de que todos los asociados pudieran participar.

En cuanto a los espacios de encuentro, el área de Relaciones Comunitarias ha procurado trabajar con lo que tenía, adaptándose una y otra vez al contexto y condiciones. Una vez que el contexto cambió y la restricción les impedía ir más allá de Quillabamba, llevaron a los actores hasta ese lugar, de modo que el contacto no se perdiera por completo. En el momento en que la restricción cedió un tanto, permitiendo el ingreso a Kiteni, las reuniones empezaron a realizarse en dicho centro poblado.

Más allá del lugar de encuentro o locación a desarrollarse la reunión, se puede observar que el espacio casi siempre marca una asimetría entre los actores participantes. Es decir, este no refleja una total horizontalidad a pesar de que se procura la participación en igualdad de condiciones. Por lo general, los miembros de la empresa se encuentran hacia adelante, oficializando la reunión, como si se tratase de una clase. En algunas oportunidades, esto es aún más notorio ya que hay un estrado o desnivel que acentúa la verticalidad. Se identifica que, por lo general, quienes se encuentran delante de la reunión son los que determinan la agenda. A pesar de esto, se puede observar que hay participación de todos los actores involucrados en las reuniones, sobre todo porque siempre hay un espacio para la recepción de preguntas y comentarios, que los pobladores suelen usar para plantear los puntos que son de su interés y que no fueron incluidos.

Esta misma diferenciación, en ocasiones, marca las jerarquías entre los actores participantes. Es así que en el taller de presentación del PMA del proyecto Planta Compresora KP 127, y en el taller con docentes, por ejemplo, se tiene que las autoridades o representantes de instituciones se encuentran ubicados en una mesa en la parte de adelante, mientras que el resto de pobladores o miembros de la empresa están sentados en bancas colocadas a manera de “escuelita”.

Por la elección del lugar donde se desarrollan las reuniones, se puede observar que son espacios ubicados en las localidades de interés, donde los pobladores son un tanto más dueños

del lugar, o en lugares neutros, como el auditorio de alguna institución o un restaurante. Ninguna de las reuniones se desarrolla en las instalaciones de TGP, en un espacio propio, ya que no cuentan con un espacio a disposición con las características necesarias para ese tipo de actividades.

4.1.6. Los actores

En todos los eventos se observa que hay dos grupos de actores siempre presentes: pobladores y autoridades del área de influencia de los proyectos de expansión y miembros del equipo del área de Relaciones Comunitarias de COGA. Además de eso y dependiendo del evento que se esté desarrollando, intervienen otros actores, tales como docentes y miembros de otras empresas. En el caso de las autoridades, mientras más formal sea el evento, estas serán de mayor rango, como en el caso del taller de presentación del PMA del proyecto Planta Compresora KP 127, donde participaron miembros del MEM.

En cuanto a los pobladores y autoridades que participan por parte de las localidades del área de influencia, son primordialmente de los asentamientos rurales Cigakiato y Manatarushiato, colonos provenientes principalmente de Cusco y Abancay. Su actividad principal es la agricultura y usan los manantes y quebradas como única fuente de agua, razón por la que se encuentran preocupados respecto a la posible afectación de este recurso a consecuencia del desarrollo del proyecto. Por otro lado, dado que las ofertas laborales son limitadas en la zona, salvo esporádicos proyectos realizados por la municipalidad, muchos de ellos se encuentran a la expectativa de los cupos de trabajo que puedan generarse.

Otro actor siempre presente es la empresa, principalmente miembros del equipo de Relaciones Comunitarias, quienes tienen la misión de establecer lazos de confianza con los pobladores del área de influencia. Ellos están al tanto de las preocupaciones de la población, de atender sus requerimientos y aclarar sus dudas. Han estado presentes y en permanente contacto con los pobladores de Cigakiato y Manatarushiato, construyendo poco a poco una relación.

Se observa que a medida que el contexto varía, hay algunos cambios en el modo en que se hace la convocatoria. Esta situación obedece a la misma lógica que hubo en cuanto al espacio, la flexibilidad y adaptación ante la realidad que se presenta.

En un principio, se observa que la invitación a los eventos comunicativos es abierta a la población en general, y la reunión se hace siempre con la autorización del presidente o jefe de la junta directiva. Sin embargo, cuando las reuniones y talleres se trasladan a Quillabamba, o incluso en Kiteni, la convocatoria deja de ser tan abierta para centrarse en ciertos actores, obedeciendo a cierto tipo de criterios como actores clave, autoridades, o líderes en su localidad o que pudieran resultar estratégicos como los docentes o monitores ambientales.

Del mismo modo, de lado de la empresa se observa que hay variaciones de acuerdo a la envergadura del evento. Mientras más formal e importante sea la reunión para la empresa, participan personas con mayor cargo. Asimismo, cuando las reuniones se hacían en cada una de las localidades, quien solía asistir era el supervisor responsable de la zona, a veces solo, a veces acompañado de un supervisor más. No obstante, cuando las reuniones y talleres empiezan a realizarse en Quillabamba y Kiteni, los representantes de la empresa suelen ser más de dos personas y de mayor cargo, como por ejemplo el coordinador de Relaciones Comunitarias y, en algunas ocasiones, también la jefa del área. Además, ocasionalmente, si el motivo de convocatoria corresponde a uno de los programas, se encuentra presente el operador que también hace las veces de moderador o anfitrión del evento. Esto en condiciones comunes no solía darse, pues el operador iba solo a la localidad.

4.1.7. Interacciones

La agenda que se desarrolla en los eventos observados está definida por los miembros de la empresa, de Relaciones Comunitarias en su mayoría, pensando en los temas que son de interés de la empresa, pero también en lo que podría ser de interés para los pobladores. Sin embargo, también se aprecia que por lo general hay un espacio donde los pobladores y autoridades asistentes pueden expresar sus comentarios y formular preguntas sobre los temas que considere relevantes.

Con los acontecimientos violentos suscitados en la zona y, con esto, los cambios en la forma de acercamiento, se observa que la agenda de las reuniones y actividades también cambió. En un inicio, y en una forma regular de relacionamiento comunitario, los supervisores participaban de las asambleas informando de los avances del proyecto, así como de las actividades de los programas sociales. Además, se ocupaban de recibir cualquier inquietud y aclarar las consultas de los asistentes. Más adelante, y con el cambio de contexto, el centro de las reuniones o talleres eran temas de capacitación y como parte de uno de los programas sociales, como el proyecto de educación TGP Educa o el “Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario” (PMAC). Los temas informativos, que antes era la única agenda, en ese momento eran tratados como parte pequeña del evento.

Siguiendo esa línea, se puede ver que los recursos y dinámicas usadas varían y son más elaborados mientras más grande es el evento, lo que suele dar en periodo de crisis cuando hay poca accesibilidad. En las reuniones informativas celebradas en las mismas localidades, el uso de recursos era casi nulo, solo se encontraba el supervisor dirigiéndose a los pobladores y autoridades; en ocasiones, dejaba un cartel que colocaba en un lugar visible del salón comunal que consignaba de manera detallada los datos de la información que acababa de brindarse. En contraste, cuando se realizó el taller de información del Plan de Manejo Ambiental de la Planta Compresora KP 127, se utilizó una presentación de Power Point como apoyo a la exposición, lo mismo que en los talleres del PMAC y de capacitación a docentes. En estos dos últimos, además, se hace entrega a los participantes de documentos relacionados al tema tratado.

4.2. UNA MIRADA A LAS PERCEPCIONES DE LOS ACTORES. RESULTADOS DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

En este acápite se presentará los resultados de las entrevistas realizadas a los miembros de las áreas detalladas en el capítulo metodológico, de modo que permitirá conocer desde su perspectiva el caso que se presenta.

Antes de ello, resulta importante poder hacer la aclaración entre las dos empresas que están involucradas en el estudio.

La empresa: dos organizaciones, una imagen.

Antes de iniciar con la presentación de los resultados de las entrevistas realizadas, se hará un alto para entender la función de las empresas involucradas en el caso: TGP y COGA. Ambas organizaciones son mencionadas a lo largo de las conversaciones y algunas de las preguntas que se les formuló a los entrevistados giraban en torno a la identificación de cada una de ellas.

Transportadora de Gas del Perú (TGP) es la empresa dueña de la concesión, otorgada por el Estado, del transporte de gas y líquido de gas natural por un sistema de ductos. Es responsable por el resultado de sus actividades ante los distintos organismos estatales, autoridades locales y regionales, así como ante la población del área de influencia. Es importante tener en consideración que, si bien TGP trabaja con varias contratistas encargadas de brindarle diversos tipos de servicios, es su imagen la que se ve dañada o beneficiada ante alguna incidencia, pues es ella la que tiene la responsabilidad ante los *stakeholders*. Del mismo modo, es la que responde ante los organismos que regulan su actividad.

Compañía Operadora de Gas del Amazonas (COGA) es la principal contratista de TGP, pues es la empresa responsable de operar el sistema de transporte por ductos, del manejo de ingeniería, mantenimiento, entre otros. Entre los servicios que le brinda a TGP se encuentra la gestión social, lo que involucra las áreas de Relaciones Comunitarias, Security y Negociaciones.

Esto quiere decir que, aunque el equipo de relaciones comunitarias pertenezca a COGA, el trabajo que realiza, los compromisos y los lazos construidos son entre la población y TGP; las áreas sociales se encuentran en campo en representación de Transportadora de Gas del Perú. A lo largo de las entrevistas, se hicieron algunas preguntas para ver si este tema podía ser factor o no de confusiones y dificultades en las relaciones con los actores locales.

Transportadora de Gas del Perú

4.2.1. Resultados de entrevista a Relaciones Institucionales

Para el caso de TGP, se consideró relevante entrevistar al jefe de Relaciones Institucionales de TGP, ya que es la cabeza del área y lleva bastante tiempo en la organización, por lo que ha afrontado varias situaciones de crisis comunicacional.

El entrevistado lleva ocho años laborando en TGP. Por ello, conoce muy bien la organización, no solo por la posición en la que se encuentra, donde necesita estar empapado de la cultura y proyección para luego comunicar hacia dentro y fuera de la organización, sino también desde su posición como colaborador.

Su proceso de inducción al ingresar a la organización incluyó charlas de las diferentes áreas a fin de conocer, desde cada una de ellas, las características e implicancias del trabajo que se realiza, así como la visita a cada una de las instalaciones y bases que tiene la operación en provincia, de manera que pudiera empaparse del entorno que rodea las actividades de la empresa.

El tiempo laborando ahí le ha permitido conocer y crecer como profesional, esto ha hecho que desarrolle un fuerte sentimiento de identificación para con la empresa. Por eso, está convencido que lo que TGP procura transmitir de manera interna entre sus colaboradores es acertado, esto es que el trabajo que cada uno hace como parte de TGP contribuye al desarrollo del país, pues el gas de Camisea resulta importante como matriz energética para el Perú. Además, señala que se procura impulsar una cultura organizacional horizontal, donde todos se sientan parte de una gran familia. Esto incluyendo a su contratista principal COGA, con quien trabaja muy de cerca.

En cuanto al público externo, a quienes se dirigen son principalmente autoridades del gobierno central, regional y local y medios de comunicación. Hacia ellos, TGP ha priorizado destacar el profesionalismo con el que cumplen su trabajo. Se hace énfasis en la competitividad técnica con la que se maneja la operación, pero también en el plano social y ambiental, pues cumple con altos estándares en estos aspectos.

El área de Relaciones Institucionales cuenta con un gerente, un jefe, una analista y un practicante y tres personas en provincia quienes se encargan de monitorear medios. Además, trabaja con el apoyo de una agencia de comunicaciones y personas que brindan soporte en información de fuentes abiertas. Debido a que la magnitud del trabajo rebasa al equipo, el área ha optado por tercerizar los servicios de información, para que así el equipo pueda abocarse a la tarea de la gestión de la comunicación e imagen de la empresa, en base a la información que las agencias u otras empresas les brindan.

Para asegurar que los lineamientos se cumplan, se ha elaborado un plan de Relaciones Institucionales de manejo interno del área, donde se plasma cuál es la imagen y reputación que se desea tener. Asimismo, algunos aspectos que se consideran oportunos para la empresa: “son una serie de políticas, con procedimientos y digamos grandes políticas que te ayudan a llevar a cabo tu tarea” (Raúl, comunicación personal). Algunos de estos lineamientos se comparten con otras áreas para asegurar su cumplimiento, como, por ejemplo, el que respecta a los voceros autorizados de la compañía en caso se presente una demanda de información de un tercero. Algo que tienen pensando implementar a corto plazo es la capacitación de las diferentes gerencias en el manejo de marca de TGP, para que se cumpla con los lineamientos planteados y se asegure que todos estén transmitiendo lo adecuado y del mismo modo.

En el plano interno, la comunicación suele ser vía mail; hay un *newsletter* que sale con una frecuencia aproximada de cada dos meses. En este recurso, se comenta sobre las principales actividades, eventos en los que se participó o si hubo algún logro en ese periodo. Además, hay noticias respecto a los colaboradores, como el nacimiento del hijo de alguien del equipo o el nombramiento de alguien en algún puesto destacado. Dentro de los programas internos de la empresa, se procura transmitir los mismos valores: horizontalidad, el sentirse como una sola familia y la importancia del trabajo de cada miembro del equipo para el desarrollo del país.

A nivel interno, Relaciones Institucionales coordina con casi todas las áreas, pero con quienes más se relaciona suele ser con Security, Legal, Negociaciones y Relaciones Comunitarias. Con esta última, la coordinación se centra en dos aspectos. Por un lado, para dar a conocer y destacar el trabajo que se realiza en torno a la gestión social, cumpliendo con los mensajes hacia el público externo, donde se enfatiza que la operación es socialmente responsable. Por otro lado, para evitar que la imagen de la empresa se vea perjudicada como consecuencia de algún riesgo o conflicto social. De ahí la importancia de la coordinación entre ambas áreas, para que las dos puedan cumplir sus objetivos colaborando entre sí, ya sea con información o con la implementación de acciones. Además, siendo Relaciones Institucionales el área que vela por el cumplimiento de los lineamientos de comunicación de la empresa, es quien brinda el visto bueno ante recursos comunicacionales que serán usados para comunicar hacia públicos externos por el área de Relaciones Comunitarias. El entrevistado señala que el visto bueno de lo que les proponen depende de que esto siga los lineamientos de manejo de marca con las políticas del área y los lineamientos que se tienen como empresa.

En los once años que tiene la empresa operando, esta ha procurado mantener un estilo de comunicación con perfil bajo, apareciendo muy poco en medios masivos, centrándose en reuniones uno a uno con actores de interés o estratégicos. El mensaje principal siempre ha sido la excelencia técnica y responsabilidad ambiental y social que se mantiene en los trabajos. Asimismo, se destaca el esfuerzo puesto en el tramo en la selva, pues es la zona con mayor probabilidad de roturas al ser un terreno con características geográficas y clima accidentados. Es decir, el cuidado que se tenía al estar en una zona biológica y ecológicamente sensible. Esta comunicación llegaba a los actores específicos de la operación, los que eran de interés y no al público en general, a la opinión pública:

(...) en relación a la empresa, lo que nosotros queremos transmitir al público externo es que somos una empresa técnicamente competente, ambientalmente competente, responsable y socialmente responsable, básicamente esos tres ámbitos. (...) y también nos preocupamos en ser socialmente responsables (...) cumplir nuestros compromisos, ser responsables socialmente con nuestros derechos laborales, con nuestros clientes, nuestros proveedores, con nuestros vecinos y dentro de lo posible ayudar también al tema de responsabilidad social. (Raúl, comunicación personal).

En la organización existe lo que han denominado *comité de crisis*, el cual se conforma cada vez que surge una situación que afecta el normal desenvolvimiento de las operaciones, como daños a la imagen, a las instalaciones o al personal. Lo integran gerentes o jefes de diversas áreas relacionadas a la problemática que se presenta. En este, comparten información, discuten la situación de crisis y cada área da su postura, lo que ayuda a la toma de decisiones para afrontar el problema. A partir de esto, se generan medidas a implementarse por cada una de las áreas involucradas. Con lo sucedido con Sendero Luminoso en 2012, se activó dicho comité, dándose una serie de medidas, en un primer momento para cuidar que el personal estuviera tranquilo. Hacia afuera se generaron varias notas de prensa para la opinión pública, reuniones y coordinaciones con el Estado.

A raíz de este acontecimiento, se llegó a la conclusión de que era necesario cambiar el estilo comunicacional y levantar el perfil de la empresa. Según menciona el jefe de Relaciones Institucionales, este fue uno de los mayores retos que debieron asumir como área, cambiar de un momento a otro el modo en que venían manejando la imagen de la empresa:

A raíz de lo sucedido y al ver que de seguirse dando los ataques contra la empresa esta simplemente dejaría de funcionar, se tomó como estrategia el salir más abiertamente a la opinión pública con el objetivo de generar conciencia de la importancia del trabajo que realiza la empresa para la matriz energética del Perú y por ende la necesidad de que el Estado brinde protección a nuestras instituciones y nuestro personal para que se continúe con el trabajo que se estaba realizando. (Raúl, comunicación personal)

Para lograr esto, se debía sensibilizar a la ciudadanía respecto a la importancia de la labor que realiza TGP para el país, y hacer sentir al Estado que el sistema de transporte por ductos era muy importante para la matriz energética; por ende, brindarle protección era imprescindible. Se dejó de lado el énfasis en la excelencia, y hasta el día de hoy el principal mensaje pasó a ser el grado de responsabilidad que tiene la empresa respecto a una correcta operación, con las labores de mantenimiento y reparación ante una zona donde opera Sendero Luminoso.

Parte de la estrategia implementada por el área a raíz de esta situación, incluyó un mayor acercamiento a las Fuerzas del Orden, relación que antes casi no se daba. En la actualidad,

esta relación es de bastante importancia para el desarrollo de las actividades de la empresa, ya que para el ingreso a campo se cuenta con resguardo de ellos, hecho que antes no ocurría: “El trabajo ha cambiado porque ahora tenemos que contar con el apoyo de las Fuerzas del Orden para poder acceder a realizar trabajos que antes en campo hacíamos con total libertad” (Raúl. Comunicación personal).

A pesar de todo, el entrevistado menciona que la forma en la que trabaja el área no ha variado, esto debido a que las restricciones y dificultades se dan para el ingreso a campo, y el accionar de Relaciones Institucionales ahí es mínimo. Los cambios, sin embargo, han sido en la manera de mostrarse al público y los mensajes:

Nosotros tenemos un procedimiento que se basa en que cada vez que haya un incidente vamos con periodistas. En la última rotura que hubo hace un mes yo estuve presente, a las 20 horas estuve ahí igual que como antes, lo que ha cambiado es el mensaje que se da en relación al nuevo contexto. El mensaje ahora es cuál es mi nivel de responsabilidad en relación de una zona que no puedo operar de manera natural. (Raúl, comunicación personal).

Compañía Operadora de Gas del Amazonas

4.2.2. Resultados de entrevistas a Security

Uno de los servicios que brinda COGA a TGP es el de brindar seguridad a las instalaciones y al personal ante riesgos como delincuencia, acciones violentas por parte de pobladores, Sendero Luminoso, entre otras. El objetivo es que puedan realizarse las actividades que se requiere sin mayores contratiempos:

(...) nuestra responsabilidad es el adelantarnos a acciones que podrían ser perjudiciales para la empresa y para la operación en sí. Posteriormente darle la seguridad, o sea la cobertura del caso para que la persona pueda trabajar de manera tranquila y previendo con tiempo cualquier situación de emergencia que se pueda presentar, para esto primero identificaríamos una zona de espacio seguro mediante el cual las personas evacuen en caso de presentarse una situación extrema, tener rutas de salida (vía fluvial) si es que

estamos cerca de un río, tener vía aérea o vía terrestre. Todo esto es un trabajo en equipo: nosotros, un grupo de colaboradores que tenemos, las Fuerzas del Orden, nuestra gerencia y la gerencia de relaciones institucionales. (Cristian, comunicación personal)

Esta función recae sobre el área de Security, la que está conformada por un gerente y tres personas en Lima responsables de procesar y analizar la información y en base a esto informar al resto del equipo o hacer recomendaciones a las otras áreas. Además, hay cuatro coordinadores, uno por cada sector: costa, sierra, selva y en Lurín, quienes tienen a su cargo a un grupo de supervisores. Ellos se encargan de gestionar la seguridad de forma local, así como de hacer las coordinaciones necesarias en la zona. En total son trece personas que integran el equipo.

Se conversó con la persona responsable de gestión de información, cuyo puesto se encuentra en Lima, así como con el coordinador en selva, responsable de la seguridad en esa zona y que se encuentra laborando desde antes del periodo de crisis. Dichas entrevistas han ayudado a entender el manejo y criterios que se siguen, desde Lima, desde un modo más general, y a nivel local específicamente en selva, donde se tiene la operación.

Ya que el área de Security es responsable de brindar protección y seguridad necesaria para los trabajos, toda área que requiere ingresar a campo o al derecho de vía, debe coordinar con ellos. Las áreas que tienen mayor vinculación con ellos son Geotecnia, Medio Ambiente, Tecnología e informática, Negociaciones y Relaciones Comunitarias.

Security tiene mapeado el nivel de peligrosidad y riesgos de cada zona que atraviesa el sistema de transporte, eso sumado a la información que les llega desde diferentes fuentes, incluyendo proveedores, y las Fuerzas del Orden. Estos datos son analizados por ésta área para establecer los riesgos, amenazas y comportamiento del lugar. En base a esto, toma decisiones y da recomendaciones al resto de áreas respecto a si deberían o no ingresar a una zona en específico:

Se hace un monitoreo permanente de los de seguridad, específicamente, del comportamiento de la amenaza, sabemos por dónde andan, cuáles son sus zonas de operación, sus actividades y sus motivaciones. Entonces si en algunos casos se percibe que se “relaja” un poco la seguridad no es realmente que se relaje la seguridad, sino que

sabemos que en determinada zona la probabilidad de que ocurra un riesgo es menor que en otra. (Gonzalo, comunicación personal)

Además, se toma en cuenta en campo el nivel de necesidad e importancia de la actividad a realizar; a partir de ello se decidirá coordinar un mayor nivel de apoyo por parte de las Fuerzas del Orden o si basta manejar la situación con personal de seguridad privada.

De lo conversado, se infiere que el área de Security es la que más ha cambiado desde que la presencia de Sendero Luminoso empezó a representar una amenaza para la compañía. En un principio, la conformaban solo tres personas para toda la traza, de selva a costa. En menos de tres años, con lo ocurrido, llegaron a ser un equipo de trece. Por otro lado, el nivel de coordinación del área era otro. Respecto a lo interno, uno de los entrevistados refiere que considera que el trabajo que realizaban no era valorado y algunos no entendían muy bien lo que hacían ni su importancia, por lo que no siempre coordinaban con ellos. En relación a coordinaciones con actores externos, solo se acudía a la comisaría de Kiteni, la que contaba con solo ocho policías y que atendían sobre todo temas de hurto, pérdidas o accidentes. Más allá de eso no había mayor relación con las Fuerzas del Orden.

Hoy en día, se cuenta con un mapeo de las zonas por donde atraviesa el sistema de transporte de gas y líquidos de gas natural. Estas han sido clasificadas de acuerdo a su nivel de peligrosidad, ya sea por razones de conflicto social, delincuencia o por la presencia de Sendero Luminoso. Según este análisis, el cual va actualizándose, de acuerdo al comportamiento de la amenaza Security toma decisiones, brinda recomendaciones de ingreso y el tipo de resguardo que debe haber:

A raíz de cómo ha ido avanzando el tiempo hemos visto que toda la zona de alto riesgo, si bien es de alto riesgo, tiene graduaciones. La probabilidad de que ocurra algo puede ser baja o muy alta dependiendo del sitio y la zona. Donde hay mayor probabilidad de que ocurra algún evento también evaluamos cómo se está comportando la amenaza en los últimos meses o en las últimas semanas porque dependiendo de eso podemos saber si ahorita una amenaza está en una situación de *stand by*, de repliegue o si tienen intención de hacer algo. (Gonzalo, comunicación personal)

De igual manera, cuentan con formatos y procedimientos que les permiten tener el control de los trabajos que se van a realizar en campo, para la zona de selva, la que han denominado ZAR (zona de alto riesgo) por la presencia de Sendero. Se han elaborado procedimientos adicionales como el traslado de expatriados y altos funcionarios, quienes son los que corren más peligro ante una posible extorsión para cobro de cupos. Como parte de las nuevas medidas que se han adoptado, toda persona que llega a una de las bases en este sector recibe la charla ZAR, la que consiste en explicar los riesgos a los que está expuesto, recomendaciones de cómo debe reaccionar en el caso que se produjera un ataque senderista, así como las zonas de seguridad y planes de contingencia en estos casos.

Además, ahora se trabaja muy de cerca y en permanente coordinación con las Fuerzas del Orden. Para llegar a esto, se tuvo que hacer un trabajo de sensibilización que contó con la participación de Relaciones Institucionales. Se realizaron reuniones y exposiciones a altos mandos para explicar a detalle qué es lo que hace TGP y la importancia que tiene para el país, así como las consecuencias que traería que el sistema se viera paralizado, las que incluyen apagones a lo largo del país, así como desabastecimiento de gas para varias industrias, casas y vehículos. Esto traería a su vez el encarecimiento de los productos, incluyendo aquellos de la canasta básica familiar.

Ahora que el proceso de sensibilización dio efecto y que se tiene conciencia por parte del Estado de la importancia de cuidar el sistema, se ha logrado una coordinación permanente a tres niveles. El primero es a un nivel estratégico, con reuniones periódicas entre el gerente de Relaciones Institucionales, Security y Gestión Social de TGP y altos mandos del COCOFA. El segundo es a nivel operacional, con reuniones entre el gerente de Security y el Comando Especial del VRAEM, el que se encuentra en Pichari y con la Segunda Brigada de Infantería en Ayacucho y con las 33 seguridades de infantería. Y por último a nivel táctico, con reuniones diarias o interdiarias con los coordinadores o jefes de base de cada zona, con el general del ejército o jefe de policía local, para acompañar las actividades en campo. Como resultado del proceso de sensibilización que se dio, el Comando Conjunto creó un departamento de seguridad del eje energético y un destacamento del ejército en Kiteni, lugar donde antes solo había una pequeña comisaría con no más de ocho policías.

Asimismo, se ha logrado capacitar al personal destacado a la zona de selva, de manera que puedan adecuar su trabajo a los requerimientos de la empresa. Además, una vez al año, cada vez que hay cambio de mando en el COCOFA, se realiza una inducción de varios días en Lima, donde cada área muestra la labor que se realiza para lograr el transporte, se les hace un recuento de los incidentes y ataques que se han tenido por parte de Sendero, delincuencia o a consecuencia de conflictos sociales y de las necesidades de ingreso a campo.

La forma en la que trabaja el área ahora es totalmente diferente, eso les ha supuesto un gran aprendizaje, incluso como empresa, y ha cambiado la visión de lo que significa Security dentro del funcionamiento de la organización. Parte de este aprendizaje ha sido que, en un principio, como no se contaba con mucha información, las restricciones eran mayores, se tomaban menos riesgos y el proceso de toma de decisiones era más lento:

Antes había mucha incertidumbre con relación a la amenaza, cuando tienes incertidumbre tu proceso de toma de decisiones es difícil, puedes sobredimensionar, pero cuando se conoce más a la amenaza ya puedes si bien es cierto no relajar la seguridad, pero sí dimensionarla adecuadamente según los niveles de riesgo que hay en cada zona. (Gonzalo, comunicación personal)

Como menciona un miembro del equipo de Security en este extracto de la entrevista, en un inicio, al ser toda esta situación repentina y nueva, se tomaban medidas más radicales a fin de garantizar la seguridad del personal, luego del proceso de aprendizaje y adaptación que experimentaron y con un mayor conocimiento de los riesgos, les ha permitido dimensionar de una mejor manera los peligros, y con eso poder tomar decisiones de modo más acertado, sin exagerar en las restricciones pero tampoco descuidando la protección de quienes integran la organización.

En la entrevista con el coordinador de Security en Selva, este reconoció la importancia que tiene el que los miembros de las Fuerzas del Orden puedan manejarse de manera adecuada y respetuosa con la comunidad, esto porque, aunque no se quiera, las comunidades siempre los relacionan con la empresa, consideran que se encuentran en la zona a pedido de TGP y hay un trabajo conjunto. Por lo tanto, algún inconveniente podría acarrear consecuencias en la imagen y relación con la compañía.

Desde la perspectiva de Security, la localidad de Cigakiato es mucho más conflictiva que Manatarushiato. Al estar la primera más lejos del centro poblado, esto la hace más proclive a las visitas de Sendero Luminoso, quien se presentaría como especie de protectores ante alguna injusticia de los gobiernos locales o de la misma empresa. Esto podrá explicar su aparición luego del paro que realizaron los dos asentamientos rurales para reclamar las condiciones laborales para la contratación de mano de obra local por parte de la empresa.

El trabajo que realiza Security no solo está limitado al tema de terrorismo en la zona, también evalúa los riesgos sociales que puedan afectar las labores de la empresa: “se realizan los análisis sociopolíticos. Cómo está la situación de la zona si es que van a hacer algún paro que es lo que más ha afectado últimamente el desempeño de los proyectos. Entonces si se avisa con tiempo se toma medidas para evitar que el paro influya” (Iván, comunicación personal). En 2015 se llevó a cabo un paro de quince días, situación que afectó sobre todo con el desabastecimiento en la base ubicada en Cigakiato; sin embargo, gracias a que ya se tenía conocimiento que esto podía suceder, se tomaron medidas que ayudaron a mitigar los efectos de este hecho.

4.2.3. Resultados de entrevistas a Relaciones Comunitarias

Uno de los principales hallazgos encontrados en las entrevistas a miembros del área de Relaciones Comunitarias es la fuerte identificación que tienen con la empresa. Esta situación se debe a que, debido a su régimen laboral (veintisiete días en campo por siete días de descanso), la mayor parte del tiempo se encuentran dedicados a las funciones que ahí realizan. Sus compañeros de trabajo y pobladores con los que se relacionan frecuentemente pasan a ser parte de su cotidiano.

Por otro lado, si bien cada uno de los que compone este equipo de trabajo tiene una formación académica diferente (un antropólogo, un comunicador social y un ingeniero agrónomo), todos ellos comparten la característica de tener experiencia en la relación con comunidades, especialmente con poblaciones en selva, zona en la que actualmente se desempeñan. Para algunos de ellos, sus primeras experiencias fueron por temas de investigación, en otros por capacitación que dictaban en lugares similares.

Al igual que con los miembros de Security, la inducción al ingresar a la empresa consistió en una charla de un par de horas con una idea general del funcionamiento del sistema de transporte y las áreas soporte que participan en él. Para algunos, no hubo mayor inducción en cuanto al trabajo que realizarían como parte del área; se fueron empapando del tema a medida que avanzaban con el trabajo en el desempeño de sus actividades. Esto ocasionaba que algunos de ellos pudieran sentirse un poco inseguros al empezar a realizar su trabajo los primeros días, ya que sentían que debían tener mayor información. A su vez, les generaba una percepción de desorden en cuanto a la gestión del área. Esto se dio sobre todo para quienes ingresaron al inicio del proyecto de expansión para el que fueron convocados.

Como miembros del área de Relaciones Comunitarias, tienen claro el papel que desempeñan dentro de la empresa: “Llevar la fiesta en paz, papel de intermediario entre empresa y población, (...) buscar una situación de armonía para poder trabajar y que las otras áreas puedan ejecutar sus actividades en tiempo y forma”. Estas son algunas de las frases que mencionaron los entrevistados y que demuestran que se encuentran sintonizados en cuanto a lo que buscan como grupo, ya que cada uno explicó con sus palabras esta misión y todos coincidieron en la misma idea.

A raíz de los incidentes con Sendero Luminoso, y con ello las medidas tomadas en la organización para el cuidado del personal que labora en la zona, se fueron dando una serie de cambios para el área en diferentes niveles, tales como la cantidad de personas en el equipo, la estructura de organización y la forma en la que se solía trabajar.

Hasta principios de 2012, el área de Relaciones Comunitarias de los proyectos de expansión estaba integrada por alrededor de veinticinco personas, quienes se organizaban en cinco frentes de trabajo para cubrir las veinticinco localidades entre asentamientos rurales, centros poblados y comunidades nativas pertenecientes al área de influencia de dos proyectos de expansión: un mini ducto de 55 kilómetros, denominado Loop Sur, y la construcción de una Planta Compresora en el kilómetro 127 del sistema de transporte por ductos. Cada supervisor era responsable de un frente, el cual incluía por lo general tres o cuatro localidades, las que visitaban todos los días para informar sobre el proyecto y avance de los programas sociales, gestionar permisos o cualquier otra coordinación necesaria para las actividades de los proyectos y para reunirse sobre todo con autoridades o propietarios afectados por el proyecto.

Cada supervisor era responsable de las gestiones en su zona de intervención y, con ello, del desenvolvimiento de los programas sociales en el lugar.

En la actualidad, con un nuevo contexto y adaptándose a ello, la forma en la que se trabaja con las localidades involucradas es diferente. Como ya no era posible visitarlos en la zona, como se solía hacer, se les empezó a contactar en un principio en Quillabamba, y luego en el centro poblado de Kiteni, lugares a los que suelen ir los pobladores para realizar trámites o gestiones personales. Estos lugares se convirtieron en los puntos de encuentro entre relacionistas comunitarios y pobladores de las zonas de interés, ya sea previa coordinación, o encuentros no planificados. Junto con esto, se empezó a dar mayor énfasis a la comunicación telefónica. Cada supervisor hace un mínimo de cuatro llamadas por día, se realizan de forma rotativa para que no sea a una misma persona todos los días. En base a lo conversado se elabora un reporte donde se consigna el estatus de la zona y las percepciones respecto a la empresa. Si se requiere hacer entrega de algún documento importante, se les hace llegar con personas locales de confianza, como en el caso de un poblador que es miembro de una contratista que trabaja directamente con Relaciones Comunitarias.

Ante la dificultad de acceso a la zona, lo que hacía imposible la instalación del mini ducto a lo largo de los 55 km que se tenía planificado, la dirección de la empresa vio por conveniente cancelar este proyecto y solo mantener la construcción de la Planta Compresora cuya supervisión era más viable, en términos de seguridad, al tratarse de una instalación en un solo punto. Con esto, el ámbito de influencia quedó reducido a dos localidades, de las veinticinco que eran en un principio. Ante esto, la organización por frente de trabajo ya no aplicaba, por lo que cada supervisor empezó a hacerse responsable de la implementación y seguimiento de uno o dos programas sociales en ambos asentamientos rurales. Además, el equipo disminuyó a seis personas —que, en algún momento, llegaron a ser cuatro—, pues la carga de trabajo no ameritaba ser un equipo tan numeroso.

Por otro lado, empezó a coordinarse todo ingreso a campo con Security, procedimiento que antes no se llevaba a cabo. Las actividades y movimientos de Relaciones Comunitarias, antes de la crisis, eran coordinados solo entre los miembros del área, según las necesidades de esta; a Security solo se le informaba de la hora de partida y llegada como control de movimiento del personal en campo. Como menciona uno de los entrevistados, en ese sentido el área era

más autónoma, dependía solo de sus tiempos y necesidades para poder organizar las actividades. Ahora lo que se hace es comunicar al área de Security sobre las acciones a realizar en campo, con diez días de anticipación, más o menos, indicando lugar, día, hora y descripción de lo que se hará, para que ellos puedan dar las recomendaciones y coordinar con las Fuerzas Armadas para el acompañamiento; en ocasiones pueden sugerir postergar la actividad a realizarse o modificarla a fin de minimizar los riesgos para el personal. Otro tema que se ha empezado a coordinar con Security es el ingreso de la mano de obra no calificada de personal de la zona, programa que Relaciones Comunitarias supervisa para garantizar que se cumpla con el procedimiento según los compromisos asumidos con las localidades. Antes de que cualquier persona ingrese a laborar, debe pasar un filtro que realiza Security, que consiste en la revisión de antecedentes penales y policiales de cada uno de los postulantes. Si alguno tuviera denuncias o penas graves que puedan poner en riesgo la seguridad, entonces se recomienda que esa persona no ingrese a trabajar. Este procedimiento se ha añadido al protocolo que debe pasar cada una de las personas que ingresen como parte del programa de mano de obra local, procedimiento que antes no se llevaba a cabo.

A pesar de las dificultades y cambios que Relaciones Comunitarias, junto con la empresa, ha atravesado, los entrevistados consideran que la relación con las localidades es buena, con todo y tensiones y altibajos, pero creen que en términos generales está bien ya que hasta ahora no han tenido una dificultad grande. Durante el tiempo de vida del proyecto, el problema más significativo que tuvieron fue un paro que realizaron los pobladores solicitando mejores condiciones laborales para la mano de obra local. Sin embargo, este problema no era directamente con TGP, sino con la contratista responsable de la construcción de la Planta Compresora.

Al preguntarles a los entrevistados si sus funciones se habían visto alteradas de alguna manera, respondieron que no, pues los objetivos siguen siendo básicamente los mismos, los programas sociales se han mantenido. Señalan que lo que ha variado básicamente es la forma en la que se desarrollan las actividades y en la manera en que deben manejarse, al tener más cuidado con aspectos que antes no consideraban tanto:

no sigue igual (el trabajo que realizan) sin embargo, es cierto que ahora, nosotros, trabajamos con mayor cautela que antes, desde las palabras que uno utiliza para

comunicarse con ellos y también el desplazamiento. Uno tiene que pensar siempre lo que va a decir y ahora tratamos de sacarle la mayor información posible a la población porque eso puede sernos de gran ayuda. (Oscar, comunicación personal)

Ahora valoran mucho más la información que los pobladores puedan proporcionarles en cuanto a la situación de la zona; si ellos les recomiendan no ir, entonces siguen el consejo, sobre todo de aquellas personas con quienes hay un vínculo más cercano. Además, en este contexto deben ser más cautelosos con lo que dicen, pues se sabe que Sendero Luminoso puede estar infiltrado y quizá podría haber personas dentro de las localidades con las que se trabaja que colaboren con ellos. Por eso, el área es más cuidadosa con sus labores y desplazamientos, ya no se mueven con tanta libertad como solían hacerlo.

Uno de los entrevistados fue el coordinador del área. Como tal, considera que ahora tiene mayor responsabilidad sobre la seguridad del equipo, por lo que le pone más atención a que las actividades a realizarse cumplan con todas las medidas necesarias para no arriesgar a nadie del equipo.

A pesar de todos los cambios por los que ha tenido que pasar el área, Relaciones Comunitarias ha logrado ir adecuándose a trabajar bajo las nuevas condiciones. Durante ese proceso, uno de los retos más grandes que han afrontado ha sido el tener que adaptarse con rapidez, pues las condiciones cambiaron de un momento a otro, y al mismo tiempo era importante poder mantener el relacionamiento con las comunidades. Por esta razón, no se debía dejar mucho tiempo sin contacto o presencia, lo que demandaba la toma de decisiones de forma rápida y adaptarse a una nueva realidad.

Para los miembros del equipo de Relaciones Comunitarias, las medidas implementadas ante los cambios que se suscitaron han dado buenos resultados. Mencionan que la clave para mantener una buena relación ha sido el no perder contacto por mucho tiempo, siempre se ha buscado la forma de mantener la comunicación ya sea por medio del teléfono o con algunas actividades. Prueba de que aún siguen en pie las buenas relaciones es que se sigue logrando que los pobladores mantengan el interés en los programas y que las reuniones, a pesar de realizarse a una hora de distancia, sigan teniendo buena convocatoria.

Para la implementación de todas las medidas mencionadas y la nueva forma de trabajo, el proceso de toma de decisiones fue en equipo, bastante colaborativa entre supervisores, coordinador y jefatura. Discutieron sobre lo que se les iba presentando y aquello que se podía hacer al respecto para sacar adelante los objetivos como área. “La indicación principal y la idea que se debía mantener en mente era el poder lograr que estas personas (los pobladores) fueran como una familia para que se den las facilidades para el proyecto” (Félix, comunicación personal). Esta consigna es la que se ha ido manteniendo a lo largo del tiempo y que ha servido de guía para establecer la hoja de ruta del área.

Aun así, habiendo adecuado la forma de trabajo a la realidad, el área afronta varias limitaciones para realizar su trabajo. Una de ellas es la información sobre el desenvolvimiento de los actores de interés, tal como lo menciona uno de los entrevistados: “Al no estar en la zona, en el día a día, no tenemos información de primera mano del movimiento que hay, de las instituciones que ingresan, el estado anímico de los grupos...” (Félix, comunicación personal). Para ello, lo que hacen es conversar frecuentemente con pobladores con los que la relación es muy buena; además, se valen de aliados, gente de Kiteni o contratistas que visitan con frecuencia esas localidades. Otra dificultad que tienen es que por lo general las reuniones se realizan en Kiteni, normalmente suelen tener buena convocatoria. Sin embargo, en época de cosecha, la asistencia es menor, pues la mayoría se dedica a la agricultura y prefieren trabajar en la chacra en esa temporada.

A la fecha, con el aprendizaje que ha ido teniendo la organización respecto al trabajo bajo condiciones difíciles, las restricciones parecen haber disminuido, pues se tiene un mayor conocimiento de los riesgos reales y cómo afrontarlos. Es por eso que ahora los relacionistas comunitarios ingresan más a Cigakiato y Manatarushiato, aunque igual no como se solía hacer con anterioridad:

El problema es que no se puede salir como antes, ya no se puede coordinar tal fecha, se tiene que programar con una semana de anticipación para poder tener una reunión o una conversación, entregar documentos. Lo que antes era más sencillo ahora es recontra difícil, por el horario: no se sale todos los días, y si sales ya no te puedes quedar todo el día para hacer relaciones comunitarias, conversar con la gente, ver lo que pasa. Ahora ya no se puede. Antes sí se podía. (Walther, comunicación personal)

4.2.4. La otra parte involucrada: entrevistas a pobladores del área de influencia

Por parte de la población se entrevistó a miembros de los asentamientos rurales Cigakiato y Manatarushiato, se seleccionó a miembros de estas localidades por ser las únicas que quedan de las veinticinco que eran parte del ámbito de influencia del proyecto Planta Compresora KP 127, además del de Loop Sur, el cual fue cancelado.

Los tres entrevistados son líderes de sus comunidades, ya que fueron elegidos en asamblea para que representen a su localidad en el Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario que implementa TGP a través de Pro Naturaleza, consultora especialista en monitoreo participativo. Este programa busca generar información independiente y objetiva por parte de los pobladores del área de influencia del proyecto, en cuanto al manejo ambiental y social que realiza la empresa durante sus actividades. Para ello, Pro Naturaleza, los capacita y entrena para que realicen un monitoreo ambiental y social con cierto nivel técnico y de modo objetivo. Además, los ayuda a desarrollar habilidades comunicativas para que informen al resto de pobladores sobre los resultados de la veeduría que ellos realizan. Este programa busca mantener la transparencia de las actividades de la empresa.

Los pobladores que habitan estos dos centros rurales por lo general nacieron en otro lugar; la mayoría nació en otras provincias de Cusco y Abancay. Solo un pequeño grupo de personas son oriundas de ahí. A pesar de ser de fuera, parece ser que gustan de vivir ahí, ninguno de los entrevistados pudo mencionar algún aspecto negativo o que le molestara de estar en Cigakiato o Manatarushiato, aun cuando reconocen que hay mucho por hacer en sus comunidades. Aprecian la naturaleza, el silencio y el clima de la zona.

Estos asentamientos rurales están organizados alrededor de una junta directiva conformada por un presidente, un secretario y un juez de paz. Tienen reuniones de forma periódica y extraordinaria si se presenta algún tema de interés. Las decisiones son tomadas en asamblea, ahí cada poblador tiene la opción de expresar su opinión y hacia el final se realiza una votación; la junta directiva no tiene autonomía ni poder para determinar algo por sí solos. De igual manera, la organización se encuentra inscrita en registros públicos, con un estatuto, el cual indica los objetivos que persiguen como comunidad y las funciones de cada uno de los

miembros directivos. Además, se indica el reglamento que deben seguir y sanciones en caso de incumplimiento por parte de algún miembro.

En ambas localidades, la principal actividad económica es la agricultura con la siembra de café, cacao, achiote y plátano. El hecho de ser una población mayoritariamente agrícola, los ha llevado a asociarse como productores agropecuarios, inscritos ante registros públicos, con un padrón de asociados, alrededor de 105 asociados en Manatarushiato y 96 en Cigakiato, y un reglamento. Además, en estos asentamientos rurales existen otras organizaciones de base para darle seguimiento a programas del Estado y ayudar a la gestión de la localidad, como Pro Procompite, Saneamiento Básico, Vaso de Leche, entre otros. La mayoría de estas organizaciones, sobre todo en el caso de Cigakiato, tienen inscripción jurídica para asegurar fuerza y reconocimiento para las gestiones que necesiten realizar. Adicionalmente, dentro del asentamiento se pueden formar comités para apoyar a la junta directiva en temas específicos.

De las entrevistas, puede inferirse que la contribución más grande y valorada por parte de los pobladores son los puestos de trabajo que la empresa brinda a través del programa de mano de obra local no calificada, pues las condiciones que se dan son superiores a las que cualquier otro trabajo podría brindarles en la zona. Con este ingreso, algunos de ellos han mejorado sus casas y chacras o invertido en la educación de sus hijos, llevándolos a otro lugar donde haya un mayor nivel académico. Asimismo, mencionaron como otras contribuciones la donación de una biblioteca, la construcción del local comunal en Cigakiato, el donativo de herramientas y el mejoramiento de caminos, en el caso de Manatarushiato. Reconocen que a partir del proyecto PC KP 127, la empresa ha incrementado el apoyo social para con ellos y están muy a la expectativa del proyecto agroforestal que la empresa ha ofrecido implementar, el cual consiste en mejorar las capacidades para la producción de café y cacao. Los pobladores han recibido muy bien este proyecto pues consideran que un mejor manejo de sus cultivos redundará en una mayor ganancia económica. Uno de los entrevistados mencionó la importancia de la contra partida por parte de ellos para el éxito del proyecto y para que la empresa siga apoyándolos. Este es un mensaje que los relacionistas comunitarios han ido transmitiendo cada vez que los pobladores han pedido que se abarque o contemplen más aspectos. Como respuesta, los relacionistas han mencionado que una vez que se vean

resultados en las actividades que se den, se podrá pensar en algo más; esta es una manera por parte de la empresa de involucrar a la población en los proyectos que se implementan para asegurar buenos resultados y su futura sostenibilidad.

Reconocen también que la presencia de la empresa ha generado impactos negativos. Por ejemplo, al haber un trabajo mejor remunerado, luego de recibir su salario algunos de los pobladores lo gastaban en alcohol, o abandonaban a sus familias.

Todos los entrevistados mencionaron que, en términos generales, la mayoría se encuentra agradecida con la empresa por el apoyo que ha brindado. No obstante, también mencionaron que siempre hay unas dos o tres personas que buscan poner al resto en contra de TGP, a veces con engaños. Por otro lado, identifican que el estado de las relaciones varía de acuerdo a la coyuntura. Por ejemplo, el poblador entrevistado de Manatarushiato, menciona que las relaciones en ese momento están regulares, ello porque TGP ha ofrecido implementar el proyecto de café y cacao, pero está demorando en ponerlo en marcha, cosa que no es bien vista. Otro factor que mencionaron y entorpece la relación, es el incumplimiento de acuerdos pactados en conjunto. Esta situación se debe a que, aunque los acuerdos son tomados con el área de Relaciones Comunitarias y ellos comunican a las otras, la decisión final es tomada por otra área o por algún gerente que prioriza factores técnicos al tema social. Como resultado, los relacionistas caen en una situación complicada y deben explicar y disculpar el hecho ante las localidades y procurar llegar a un entendimiento para que la situación no pase a mayores.

El contacto que los pobladores tienen con la empresa se da a través de los relacionistas comunitarios, con quienes dicen llevarse bien y los describen como personas amables que los escuchan y atienden sus reclamos. La frecuencia con la que tienen contacto con ellos es más o menos mensual, sobre todo vía telefónica, aunque opinan que debería ser más frecuente ya que ayudaría a que puedan estar más al tanto de las actividades. Han sentido la falta de ingreso por parte de ellos a sus localidades pese a que están informados que es a consecuencia de la declaración de Estado de Emergencia por parte del gobierno. Ellos no identifican que haya un peligro real por el que no deban entrar, por lo que a veces surgía la pregunta en ellos de por qué la empresa no iba hasta allá para tratar los temas de interés. Sin embargo, han notado que poco a poco los relacionistas han ido ingresando y retomando el contacto que tenían y

están yendo a realizar las reuniones en los asentamientos rurales, aspecto que es bien recibido por los pobladores. Señalan que, cuando se hacían las reuniones en Kiteni no era lo mismo, ya que era imposible que pudieran ir todos. Se sienten más cómodos cuando los relacionistas los visitan y se reúnen con ellos en la zona. Valoran cuando los relacionistas explican las razones de por qué hay una negativa al pedido que realizan, eso contribuye al lazo y la confianza que tienen para con esa persona, por lo que dentro del equipo identifican a algunos con estas características y que describen como más honestos.

Uno de los entrevistados mencionó que, a pesar de que hay espacios de diálogo entre empresa y pobladores para que cada uno se exprese y sea escuchado, por parte de la localidad no siempre expresan lo que piensan, ya que algunos comentan sus malestares e inquietudes cuando están reunidos solo entre miembros de la localidad, pero ante los relacionistas se quedan callados y aceptan los acuerdos a los que se va llegando. La explicación que ella misma da, es que quizá algunos no se expresan con total libertad por temor, pues se encuentran trabajando para la empresa, a través del programa de mano de obra local no calificada.

Además de TGP, está la empresa contratista responsable de la construcción de la Planta Compresora, CCM, y es esta la que brinda puestos de trabajo a través del Programa de Mano de Obra Local No Calificada (PMOL). Este programa consiste en priorizar los puestos de trabajo que no necesitan ningún tipo de preparación, como ayudantes de obra, a las poblaciones del área de influencia del proyecto. El programa es parte de los compromisos asumidos por TGP en el Plan de Manejo Ambiental que presentó al Ministerio de Energía y Minas en 2011 para la aprobación del proyecto. Aun cuando los pobladores locales que ingresan a laborar bajo este programa se encuentran en la planilla de CCM, TGP es quien se encarga de velar por que este programa se lleve de manera adecuada. Los cupos se reparten de forma equitativa a cada localidad, tomando en cuenta el número de empadronados y la contratación dura un máximo de tres meses; esto con el objetivo de dar al máximo de personas la opción de que puedan ingresar a laborar y gocen de este beneficio. Esta figura parece estar bastante clara para todos, los pobladores tienen muy en claro que TGP es el dueño y ha contratado a CCM para la construcción; por lo tanto, aunque su empleador sea este último, saben que el compromiso social lo tiene TGP. Siendo así, cuando los pobladores tienen

alguna duda o queja relacionada al tema laboral se acercan a CCM para poder resolverla. Sin embargo, si es que el problema no ha sido resuelto, o si la queja es respecto a ellos, entonces acuden a los relacionistas comunitarios de COGA para poder resolver el tema. Un ejemplo de esto es lo que pasó con uno de los entrevistados perteneciente a la localidad de Manatarushiato, quien ingresó a laborar por medio de PMOL. Él menciona que recibió malos tratos por parte del capataz de CCM que se encontraba a cargo de la cuadrilla a la que él pertenecía. Los malos tratos consistían en que les hablaba de manera tosca, usando palabras subidas de tono, ante esto el entrevistado realizó la queja ante el relacionista comunitario de CCM, pero la situación continuó, por lo que decidió renunciar para no tener que tolerar ese tipo de tratos. Él expuso su caso ante una asamblea en su comunidad y se lo comunicaron a los relacionistas de COGA, quienes les aseguraron que hablarían con esa persona para que pudiera mejorar el trato que tiene para con el personal. A pesar del malestar que esta persona expresa haber sentido por el inconveniente con el personal de CCM, es notoria la diferencia que hace entre esta empresa y TGP y su sentir para con cada una de ellas. Muestra de ello es la opinión que tiene de quienes trabajan en Coga: “La mayoría de los que trabaja en COGA para mí son buena gente, sensibles, atienden todas las quejas, te dan tiempo para conversar” (Braulio, comunicación personal), y en general en la comunidad todos tienen claro a qué empresa pertenece cada equipo de personas.

Donde los entrevistados sí mostraron dudas fue al definir TGP y COGA: quién es cada quién y qué papel desarrollan. Tienen claro que TGP es el responsable del transporte de gas y que los relacionistas comunitarios pertenecen a COGA, aunque no saben qué significan esas siglas, a qué se dedica la empresa, ni la relación exacta entre ellos. No obstante, tienen una idea no lejana de ello:

Edith: Para nosotros solo existe COGA.

Entrevistador: Todos los de Relaciones Comunitarias son COGA y no hay nadie de TGP. ¿Y quién es TGP?

Edith: El que está comandando COGA.

Entrevistador: Ah ya, TGP es el jefe de COGA.

Edith:(Ríe) ¿O no es así? (Edith, comunicación personal)

Aun así, tienen bastante claro que los beneficios, proyectos sociales, mano de obra y donaciones vienen por parte de TGP y que los compromisos son con ellos también. Así, si hay un reclamo o solicitud es a TGP a quien acuden por los relacionistas comunitarios. Se podría decir que, aunque los pobladores del área de influencia son conscientes de que TGP y COGA son empresas distintas, en la práctica las sienten como una sola; lo que los trabajadores hagan o dejen de hacer redundará en la imagen que tienen de TGP y sienten representada a esta a través del personal de Coga. Esto es confirmado por el hecho de que algunos se refieren a la empresa como TGP-COGA, incluso algunas cartas llegan dirigidas con ese nombre.

En cuanto a la frecuencia con la que se comunican con los relacionistas comunitarios, esta se da más o menos una vez al mes, por lo general por teléfono, aunque también refieren que ya están ingresando a visitarlos más seguido; esto, cuando hay alguna reunión u ocasión especial, como el aniversario de la localidad o Navidad.

4.2.4.1. Sendero en la zona

El secuestro de trabajadores de una empresa contratista de TGP en 2011 es muy recordado por la gente en la zona. Esto se produjo en Kepashiato, centro poblado que se encuentra cinco minutos antes de llegar Manatarushiato y a quince de Cigakiato. A raíz de esta situación, se hizo notoria la presencia de militares en la zona y, con eso, tiroteos que se daban de vez en cuando entre miembros de Sendero y las Fuerzas Armadas. Con todo esto, los pobladores se asustaron mucho, unos pocos optaron por salir y, quienes tenían mayores posibilidades, enviaron a sus hijos a estudiar a otro lugar. Otros pensaron en vender la chacra y retornar a su lugar de origen. Con el tiempo, sienten que la situación se ha ido calmando, los enfrentamientos parecen haber cesado y con ello la bulla de tiroteos, por lo que ahora están bastante más tranquilos.

En el caso de Manatarushiato, el entrevistado dice que no han recibido la visita de miembros de Sendero Luminoso, ni les han hecho llegar propaganda con sus ideas. Aun así, ha habido robos y asaltos en los carros, y hay quienes creen que Sendero podría estar involucrado en

esos hechos, por lo que ha surgido la idea de formar un comité de autodefensa para poder cuidarse y combatir a esta situación.

En cuanto a Cigakiato, uno de los entrevistados mencionó que poco después del secuestro de los trabajadores, se veía a personas desconocidas pasar por la localidad: “Lo que nosotros tenemos en conocimiento no es la presencia de Sendero, sino que son personas que se dedican al traslado de la droga, y que ellos, por ganarse un dinero, pactaban cupos, y que por nuestra zona han trazado un camino, por esa zona trasladaban su material. No es Sendero Luminoso” (Rubey, comunicación personal). Ahora que la empresa retornó y con la instalación de la base militar al lado de la planta compresora, en Cigakiato dicen que ya no se ve a personas pasar por la zona, refieren que la tranquilidad ha retornado. Señalan que solo una vez estas personas ingresaron a la localidad:

Solamente pasaban. Solamente una vez han ingresado al poblado, han hablado que simplemente la empresa debe hacer obras, su filosofía que ellos manejan, que querían llegar al poder. La misma (filosofía de Sendero Luminoso). Solamente la diferencia es que no hacían pintas, no hacían arengas, no hacían uso de banderas. (Rubey, comunicación personal)

Los entrevistados saben que la falta de ingreso en la zona por parte de los relacionistas comunitarios, sobre todo poco después del secuestro, se debía a un tema de seguridad, para evitar que algo similar pudiera volver a pasarles. Sin embargo, una de las entrevistadas menciona que la zona está tranquila, que, aunque ha escuchado que hay presencia de senderistas no ha visto nada, a pesar de que camina de noche y vive sola con sus hijos, está tranquila. Deja en claro que el incidente no se produjo en su localidad, en Cigakiato, sino en Kepashiato, pero sí sabe que miembros de su localidad tienen miedo. Una situación que la indigna es que, tanto la empresa como los militares, piensan que hay miembros de Sendero en la localidad, o que los de la comunidad colaboran con ellos, “... eso es lo que piensan... porque hasta los del ejército me han dicho: “tú sabes algo”, y algunos de mi gente me han dicho: “no, dice que tú sabes algo”, ¿de qué voy a saber yo?... si quieren que vengan a mi casa, si hay algo que tienen que encontrar lo encontrará, mientras no tenga rabo de paja yo no tengo miedo” (Edith, comunicación personal). En su opinión, el hecho de que se diga que

Sendero está en la zona los perjudica, pues por culpa de ello la empresa se fue un tiempo del lugar, lo que los dejó sin la opción de trabajar por un año aproximadamente, cuando el trabajo es muy necesario para ellos.

Se le preguntó a los entrevistados sobre el tiempo aproximado que la empresa se ausentó y cortó la comunicación a consecuencia del secuestro y otros incidentes que se dieron con Sendero Luminosos en la zona, a lo que uno de ellos respondió por un lapso de dos meses y otro indicó que fue por un periodo de seis meses.

4.2.4.2. Sin ingreso, pero con comunicación. El intento de relaciones comunitarias por mantener el contacto

Luego del secuestro, la empresa —que ya había iniciado actividades para el proyecto de expansión y algunos pobladores ya estaban trabajando como PMOL—, decidió paralizar las labores y desmovilizar al personal que se encontraba destacado en el lugar. Cuando esto ocurrió, la principal preocupación para los pobladores fue el tema laboral: “... esas fechas ya estábamos trabajando ya, para trabajar nosotros había trabajo bastante, difícil, como si hubiera nuestro trabajo... muy triste sentimos... siempre nuestra esperanza, de repente calmará, algún día volverán y así trabajaremos...” (Braulio, comunicación personal). Uno de los entrevistados manifiesta que por un periodo de aproximadamente seis meses hubo silencio por parte de la empresa y no supieron nada de los relacionistas. Algunos pensaban que ya no volverían, lo que les generaba preocupación principalmente por el tema laboral, pues los beneficios que estaba dando la empresa, sobre todo en cuanto al sueldo, era mayores al promedio de lo que ofrecía el resto de empleadores en la zona. Al retomarse la comunicación y cuando empezaron las convocatorias por parte del área de Relaciones Comunitarias para realizar talleres o reuniones en la ciudad de Quillabamba, a cinco horas aproximadamente de Cigakiato y Manatarushiato, la población se alegró, porque eso significaba que volvería a haber trabajo.

El tema respecto a la presencia y disposición de la empresa por mantener contacto con las poblaciones del área de influencia del proyecto, es un tanto confuso desde donde ellos lo ven. Por un lado, manifiestan que siempre ha habido buena disposición por parte de la empresa

para mantener la comunicación y para que haya diálogo; por ese lado no ha habido mayor inconveniente. Sin embargo, al mismo tiempo, a pesar de que sabían que las razones por las que no ingresaban a la zona eran netamente de seguridad, no terminaban de entender la gravedad del asunto: “la mayor parte de la población desconocía qué significaba ‘zona de emergencia’, para ellos era cualquier cosa, no sabían de la gravedad, pero ellos ya han entrado en conciencia, porque el mismo personal de relaciones comunitarias, los ingenieros en las reuniones también explicaban...” (Rubey, comunicación personal). Otro factor que no terminan de entender respecto a las dificultades de ingreso de los relacionistas es que para ellos no hay mayor problema, la zona se encuentra tranquila, ellos transitan y realizan sus actividades sin inconvenientes. La relación con las Fuerzas Armadas y empresa tampoco les queda muy clara: “nos dicen ‘no hay seguridad’, nosotros les preguntábamos por qué no les dejan y ellos decían que es el Ejército que no les dejaba, la empresa dice el ejército, el ejército dice que es TGP el que dice, y hasta ahorita no sabemos quién manda a quién” (Rubey, comunicación personal). El aspecto que sí tienen en claro, es que ahora la empresa trabaja de la mano y en coordinación con los militares, quienes han instalado una base militar para dar seguridad al campamento de la Planta Compresora.

Que las reuniones se realizaran fuera era un tanto tedioso para los pobladores, pues no siempre podían ir o se les hacía pesado el trasladarse. En ocasiones producía entredichos entre los pobladores de una misma localidad, pues al ser fuera del lugar, debía ir solo una comitiva conformada por lo general por autoridades y otros líderes escogidos por la asamblea. Sin embargo, algunos hacían la observación de que siempre iban las mismas personas y reclamaban por qué no se daba opción de que pudieran ir otros también. La entrevistada refiere que la razón por la que estas personas no iban es porque todos sabían que no iban a decir nada, se quedarían callados y por eso la comunidad no los escogía para que fueran como parte de la comitiva. Aun así, estos comentarios generaban incomodidad en el resto de personas que acudía a las reuniones convocadas por la empresa. Por esta razón es que ellos prefieren que las reuniones se realicen en la misma localidad, pues da la opción de que puedan asistir y participar todos.

A pesar de los malestares, reconocen que se mantuvo el diálogo con los representantes de la empresa, aunque no ingresaran a la zona. Los entrevistados mencionan que luego de un

periodo de silencio, cuando recién pasó todo, una vez que se retomó la comunicación a través de vía telefónica y reuniones, esta siempre se mantuvo; de una u otra manera estaban en contacto con la empresa, quizá no tan seguido como antes o como a ellos les hubiera gustado, pero se daba.

4.2.4.3. La relación ahora

Varios meses después de pasada la crisis, y con mayor acceso a la zona, los relacionistas comunitarios fueron ingresando para realizar reuniones y talleres, lo que ha contribuido a una mejor percepción por parte de los pobladores de la relación que se tiene con ellos, ya que el que se realicen las reuniones en lugares más cercanos a las localidades de origen hace que pueda participar mayor número de pobladores.

Por otro lado, si algún poblador quiere comunicarse con alguien del equipo de relaciones comunitarias no suele ser mucho problema: los llaman por teléfono, que es el medio por el que suelen contactarse, o acuden a la planta compresora, que se encuentra en construcción, ya que ahí siempre hay un relacionista. Esto sobre todo cuando alguien que está trabajando como PMOL requiere de algo; luego de su jornada laboral se acerca a la oficina de RRCC que ahí se encuentra. Ha habido pocos casos donde comunicarse ha sido muy difícil, porque no les respondían el teléfono, pero no suele ser el caso.

Los entrevistados manifiestan que la empresa, a través de los relacionistas comunitarios, se encuentra constantemente comunicada con la localidad, por medio de la junta directiva, quienes a su vez les informan al resto de pobladores en asamblea sobre estas comunicaciones.

Hay tres tipos de apoyo que los pobladores identifican: la generación de empleo, a través del Programa de Mano de Obra Local; el proyecto agroforestal de café y cacao que está por implementarse; y la contribución con la educación, con trabajo con instituciones educativas de la zona, docentes y a través de entrega de kits escolares a los alumnos.

Cuando se ha dado algún tipo de problema o dificultad en la relación esta ha sido, desde el punto de vista de los entrevistados, por incompreensión entre las partes. La demora en las respuestas también es otro factor que ha generado roces, incluso en Cigakiato se llegó a formar un comité de los intereses, con el propósito de darle seguimiento a las solicitudes y

reclamos que se habían presentado a la empresa, pero que esta no daba respuesta. Ambas dificultades se han resuelto cuando los relacionistas han atendido los reclamos y luego de dialogar. Este punto, además, coincide con la opinión del equipo de relaciones comunitarias, quienes también comentaron que los inconvenientes y roces que se han tenido con los pobladores han sido en su mayoría por el retraso de la atención de quejas o reclamos, por no dar ningún tipo de respuesta, ya sea positiva o negativa.

4.2.5. Un aliado estratégico: la ayuda de Pro Naturaleza para generar presencia

Además de las entrevistas realizadas a los equipos de tres áreas de la empresa y a los pobladores del área de influencia del proyecto, se decidió también entrevistar al equipo de Pro Naturaleza. Esta consultora es la responsable de implementar el Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario, capacitando y entrenando a las personas seleccionadas por la comunidad para ser monitores. Asimismo, les brindan asesoría y acompañan en el monitoreo para asegurarse de que estos se realicen de manera objetiva y adecuadamente a nivel técnico.

Se consideró importante tener la perspectiva de este equipo, pues al ejecutar un programa que busca ser independiente y objetivo, los pobladores —en especial los monitores— tienen bastante acercamiento y confianza con ellos, por lo que podían brindar una opinión de la interacción empresa-localidad como un tercero que a la vez se encuentra bastante cerca a ambos actores. Además, el PMAC fue uno de los programas por los que el área de Relaciones Comunitarias siguió en contacto con los pobladores de Mantarushiato y Cigakiato en este difícil contexto, esto porque una de las personas que conforma el equipo de Pro Naturaleza es un poblador local. En momentos en los que trabajadores de TGP, COGA y empresas contratistas vivían la restricción de ingreso a camp, esta persona podía ingresar, pues era el lugar donde vivía. Esta situación se aprovechó para enviar comunicaciones con él, como la carta donde se informaba de manera formal la paralización de las actividades de los proyectos de expansión en 2012.

Pro Naturaleza existe como institución relacionada al trabajo en la conservación del medio ambiente hace alrededor de treinta años, y brinda este servicio de consultoría en monitoreo participativo desde hace aproximadamente doce años, en el marco del Decreto Supremo 012

del MINEM. El equipo encargado de ver el PMAC de Planta Compresora KP 127 lo conforman actualmente tres personas: el coordinador, ingeniero forestal de profesión, que es la cabeza en campo y además responsable de los temas ambientales; un sociólogo responsable de los temas relacionados al monitoreo ambiental y un técnico que los apoya en las actividades que realiza, además que les sirve como traductor de quechua ya que hay ocasiones que ameritan que las explicaciones sean en esa lengua. Este último es la persona local a la que nos referíamos.

Al igual que en la forma de trabajo de Relaciones Comunitarias, hubo un antes y un después de la intervención de Pro Naturaleza. En un principio el programa involucraba a las veinticinco localidades del proyecto Loop Sur para poder realizar el monitoreo participativo del proyecto. Se trataba de un monitoreo de 55 km de ducto que atravesaba asentamientos rurales y comunidades nativas matsiguengas; el tendido sería en propiedades privadas y comunales bajo la figura de un contrato de servidumbre. Por estas razones, las características para la realización del monitoreo de este proyecto eran distintas a las de Planta Compresora, instalación que se encuentra en un punto específico dentro de un terreno de propiedad de la empresa y que solo tiene como área de influencia indirecta a dos asentamiento rurales. Por ello, al cancelarse el proyecto Loop Sur, y solo quedar el de Planta Compresora, la propuesta técnica de Pro Naturaleza debió ser modificada acotándose al rango de acción del proyecto que quedaba y considerando sus características. Los principales cambios incluyeron pasar de un equipo de siete personas a uno de tres y de capacitar y acompañar a cincuenta monitores a trabajar solo con ocho; los monitoreos incluían caminatas y registro de indicadores a lo largo de la traza pero, cuando solo quedó el proyecto de KP 127, los monitoreos empezaron a restringirse solo a puntos específicos.

Según el equipo de Pro Naturaleza, a pesar de la incertidumbre de lo que pasaría con el proyecto, el contrato que tenían con TGP nunca se cancela. Sin embargo, fueron desmovilizados y permanecieron un tiempo en Lima, trabajando en una propuesta que se les pidió presentar para poder seguir manteniendo contacto y la labor que venían realizando. Considerando las restricciones de ingreso, el objetivo era poder seguir teniendo de algún modo contacto con la población: “finalmente TGP quería tener un enlace con la población, entonces el enlace más cercano era Pro Naturaleza, para seguir manteniendo la relación de

confianza empresa-comunidad...” (Hemrry, comunicación personal). Producto de esto, una de las primeras actividades que ejecutaron en este periodo fue la realización del inventario de objetos ambientales por cada monitor en su localidad; es decir, cuántos manantes y quebradas había en la localidad, qué tipo de flora y fauna se encontraba en la zona. Esta actividad se hizo con la ayuda del técnico de la zona, quien podía ingresar a acompañar la tarea que se les encomendó a los monitores.

En una de las primeras convocatorias que se realizó por parte de Pro Naturaleza en Quillabamaba, se tuvo la asistencia de alrededor de 80 personas, asistencia bastante alta considerando que debían trasladarse alrededor de cinco horas para llegar. Según el personal de Pro Naturaleza, el éxito de la convocatoria se debía al interés que tenían los asistentes en saber si el proyecto seguiría o no, y con ello lo que pasaría con las negociaciones que habían iniciado con la empresa antes de que se declarara la zona en estado de emergencia.

El técnico cuenta que cuando entregó las cartas donde TGP comunicaba la cancelación del proyecto Loop Sur, la reacción de los pobladores fue la preocupación por perder los beneficios que el proyecto ofrecía como resultado de las negociaciones o en cuanto a cupos de trabajo: “... a medida que iba pasando el tiempo que la empresa no entraba, ya se preguntaban ¿cuándo vuelve? (...) hasta que al final tuve que repartir las cartas, ahí muchos se lamentaban por no haber negociado sus tierras antes” (Higidio, comunicación personal). Los entrevistados mencionan que, después de tres años de que se comunicara la cancelación del Loop Sur, incluyendo una carta formal, hay pobladores que siguen preguntando sobre su reactivación. Ellos creen que pueden estar confundiendo ese proyecto con el de Gasoducto Sur Peruano que ha iniciado este año; lo cierto es que esto demuestra el interés de estos lugares por que la empresa siga en la zona y se den los beneficios que en su momento esperaban recibir.

Cuando Pro Naturaleza recién ingresó a campo para empezar a formar el PMAC del Loop Sur se encontraron con una población en algunos casos un tanto reacia, sobre todo en lugares donde estaba instalado el sistema de transporte, por el recuerdo de lo que fue ese periodo de construcción:

también era que ya había una situación previa con la construcción del ducto (...) en algunos aspectos era un mal recuerdo, por eso es que cuando íbamos a las comunidades una de las condiciones era, cuando íbamos solos era que venga la gente de TGP – Coga para que resuelva lo que tenemos pendiente, si no, no seguimos participando. (Henry, comunicación personal)

Sin embargo, también pudieron ver que, en su mayoría, la población quería trabajar con la empresa y se trataba de personas puntuales con intereses determinados los que entorpecían la relación:

el tema para analizar es que había líderes que finalmente estaban direccionando la relación entre la empresa y la comunidad, pero la comunidad en sí, realmente sí quería trabajar, digamos en porcentaje mayor, eso nosotros mirábamos que era así, que eran tres o cuatro líderes que guiaban para un bien personal, pero no para un bien para la comunidad. (Henry, comunicación personal)

El equipo técnico de PMAC nos cuenta que han tenido que ir adaptándose al trabajo en una zona en estado de emergencia y con los cuidados que la empresa les pedía tener. Un ejemplo muy claro es el pedido de no incluir los rostros de los monitores o de ellos mismos en las publicaciones que hacían para las pizarras informativas ubicadas en zonas públicas de los asentamientos. Además, la línea de base que hicieron cuando se dio inicio al PMAC PC KP 127 reflejó la situación que se vivía en ese momento:

recuerdo que el primer diagnóstico socioambiental que hicimos, gran porcentaje de las encuestas estaban vacías diciendo, bueno que la persona se había ido, se había mudado y la razón era que sentían un temor, o se sentían limitados por la presencia de los militares, en la zona, básicamente por los militares. (Henry, comunicación personal)

Esta situación fue disminuyendo a medida que se hicieron los monitoreos sociales; fue ahí que la gente empezó a regresar a sus casas. Por un lado, se fueron acostumbrando a la presencia de los militares y, además, estos ya no hacían disparos con la frecuencia que cuando recién ingresaron, hecho que asustaba a la población. Ahora la molestia que les causa la

presencia de los militares es que ensucian las quebradas y sus localidades echando basura. La población vincula la presencia de las fuerzas armadas con la empresa, ya que ellos le brindan seguridad. Para ellos, prueba de ello es que se haya construido una base militar al costado de la Planta Compresora. Sin embargo, el equipo de Pro Naturaleza considera que eso no necesariamente podría afectar la relación con la empresa, pues se puede explicar que es un tema de Estado también, y se puede sensibilizar a las localidades respecto a ese tema.

Según lo que han podido observar en el monitoreo social que realizan, la percepción que las comunidades tienen de la relación con la empresa va variando de acuerdo a la coyuntura:

... lo que he podido ver es que sube y baja cuando ellos (la comunidad) hacen un pedido y cuando la empresa se demora en responder y tú ves ahí la respuesta (en el monitoreo), una vez que les solucionan eso pasa, o sea se acomodan de acuerdo a lo que esté pasando y si la empresa le cumplió o no ese compromiso o si es que les atienden o no la llamada. (Henry, comunicación personal)

Otra cosa que han notado es que, si tienen algún problema con un relacionista comunitario, se ve afectada a la percepción que tienen con la empresa. Es como si la imagen de ella recayera sobre esa persona; si, por el contrario, el impase se supera, entonces eso tendrá efectos positivos en la visión de TGP.

Los principales beneficios que ven las localidades son principalmente el Programa de Mano de Obra Local No Calificada y el proyecto educativo TGP educa.

En cuanto al trabajo que ellos realizan, dicen que el contexto de ahora ha contribuido a que se fortalezcan los lazos que ellos tenían con la gente de la localidad, pues son uno de los pocos en ingresar con normalidad, lo que ha hecho que la población tenga más confianza en ellos y que puedan avanzar en el trabajo en conjunto. Además del programa de monitoreo participativo, han ido incorporando temas de manejo de residuos e instalación de biohuertos, esto ya que se vio que era una necesidad y una demanda por parte de la gente de la zona.

4.2.6. Las ideas que dejan las entrevistas

Luego de las entrevistas realizadas a los dos actores principales, se puede sacar algunas ideas fuerza que ayudarán a comprender la dinámica de la relación entre los pobladores del área de influencia y el área de Relaciones Comunitarias de la empresa, antes, durante y después del incidente del secuestro de los trabajadores en Kepashiato en el 2012, y con eso la declaración del estado de emergencia en la zona.

Antes de este suceso, la empresa ya tenía una dinámica de trabajo establecida, la que consistía en visitar todos los días la localidad. En los lugares donde ya había una experiencia previa de construcción por el sistema de ductos ya instalado, la relación era un tanto tirante. Los pobladores condicionaban su participación en actividades de los programas sociales a la atención o solución de temas que para ellos habían quedado pendientes. Sin embargo, mal que bien el proyecto avanzaba.

Durante el periodo de crisis y con las dificultades presentadas para el ingreso a la zona por parte de la empresa, los esfuerzos realizados por el área de Relaciones Comunitarias por mantener algún tipo de contacto con los pobladores parecen haber rendido frutos. La percepción de los entrevistados es que TGP siempre estuvo en contacto, salvo pequeños periodos, y sus quejas no están relacionadas a un tema de ausencia. Estas, más bien se refieren a la demora o falta de respuesta frente a quejas o solicitudes que hacen; no es una presencia física necesariamente la que reclaman, pues con una carta o llamada parecería que para ellos sería suficiente. Este punto crítico ya ha sido detectado por el personal de Relaciones Comunitarias. No obstante, en ocasiones no pueden hacer mucho, ya que la razón de la demora en las repuestas depende de la decisión de otras áreas o de personas de mayor rango.

Para los pobladores es evidente que la empresa trabaja gracias a la protección de los militares en la zona, y que de cierta forma la presencia de ellos es para garantizar la viabilidad de las actividades de la empresa. Lo que no les queda muy claro es hasta dónde llega el poder de decisión de TGP sobre ellos, o si es más bien un tema de Estado que deben acatar debido al servicio público que brinda la compañía respecto al transporte de gas. Este factor sirve a los relacionistas para deslindar responsabilidades cuando aparecer muy cercano a las Fuerzas Armadas parece inconveniente para su imagen, pues ya han sido varias las ocasiones en las que los pobladores se han sentido fastidiados porque los militares tiran basura en sus comunidades o realizan disparos que los asusta.

De las entrevistas a los comuneros se puede percibir que la imagen y percepción que tienen de la empresa está muy ligada a la interacción con los relacionistas comunitarios, pues la buena o mala imagen de TGP se relaciona directamente con la imagen que los pobladores tengan de la persona de quienes se contactan. Si hay algún inconveniente con alguien del equipo de RRCC, la opinión que tendrán de la empresa será mala, pero si por el contrario la convivencia es cortés, entonces su disposición frente a la empresa será también positiva. Del mismo modo, este sentir respecto a los relacionistas y TGP en las localidades es cambiante, dependerá del contexto y la situación que se esté dando. Si en el momento hay una demora de la respuesta ante un documento que han presentado o la implementación de algún proyecto ofrecido, entonces la opinión que se recoja de la organización no será muy buena; por el contrario, si recientemente han atendido alguna demanda, esta se tornará favorable.

Por otro lado, resulta bastante claro que el principal interés de que la empresa siga en la zona es la posibilidad que tienen los pobladores para acceder a un puesto de trabajo mediante el Programa de Mano de Obra local No Calificada. Ello, porque las condiciones laborales que ofrece son mayores a las que suelen darse en la zona, lo que ganan trabajando para una contratista de TGP en un mes, es mucho más de lo que podrían llegar a juntar en varios meses, además del seguro de salud que es muy valorado. Con ese dinero, ellos tienen la posibilidad de darle una mejor educación a sus hijos o invertir en algún negocio como han hecho algunos.

4.3. ANÁLISIS DE RECURSOS COMUNICACIONALES

Continuando con la investigación, se ha considerado importante analizar los recursos comunicacionales utilizados por el área de Relaciones Comunitarias como parte de su estrategia de relacionamiento con las poblaciones vecinas a los proyectos de expansión.

Dicho análisis consiste en la descripción del proceso de planeamiento de cada uno de estos elementos, así como de sus características de forma y contenido, para luego estudiar el nivel de cumplimiento frente a los objetivos que se plantearon.

Igualmente, como parte de esta sección, se ha hecho el estudio de los reportes de las llamadas realizadas por los relacionistas a los pobladores de la zona, medida que en algún momento sirvió como único medio de interacción entre relacionistas y pobladores.

4.3.1. Recursos comunicacionales radiales

Como parte de la gestión social que realiza la empresa a través del área de Relaciones Comunitarias, se ha implementado una serie de programas sociales que buscan contribuir a la mejora de las condiciones de vida de las zonas donde tiene operaciones. Se ha considerado pertinente analizar las cuñas radiales elaboradas como parte de estos programas, ya que constituyen elementos de la estrategia de relacionamiento.

Para ello, se analizó dos grupos de cuñas, uno perteneciente al proyecto de educación TGP Educa, cuyas cuñas incentivan a que los padres de familia matriculen a tiempo a sus hijos en la escuela. El otro grupo de cuñas se elaboró dentro del Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario, como parte del componente de comunicación, brindando consejos a los pobladores para que cuiden el medio ambiente.

Para el análisis se elaboró una matriz que estuvo dividida en datos básicos del programa, donde se incluyó el nombre de la cuña, tiempo de duración, fecha de difusión y público al que fue dirigido; estructura de las cuñas, donde se especificaron las partes que contiene el recurso, el idioma en el que está y quién es el emisor; el contenido, donde se ha especificado el tema y los mensajes que contienen las cuñas, la composición en cuanto a música y voces; y por último, la manera en la que se tratan, vale decir el tono comunicacional usado (ver anexo 4).

A continuación, se describirá y analizará cada una de las cuñas seleccionadas:

4.3.1.1 Campaña matrícula oportuna del programa TGP Educa

Un pequeño diagnóstico realizado por Asociación Solaris, organización responsable de la ejecución del programa educativo de TGP, determinó que la asistencia de clases después del inicio del año escolar era una problemática que afectaba a los colegios de la zona de intervención. Gracias a un sondeo, hallaron que las principales causas de esta problemática

era la demora en la asignación de plazas a los docentes. Por otra parte, los padres de familia se trasladaban junto a sus hijos a otra zona o no los enviaban al colegio al principio, porque preferían que los ayudasen en la chacra. Ante esto, el proyecto educativo decidió replicar la campaña que venía ejecutando el Ministerio de Educación a nivel nacional, sumarse a la iniciativa del Estado e implementar acciones que contribuyeran a un inicio oportuno del año escolar, y con ello mejorar las condiciones de educación en la zona.

La campaña implementada por parte del equipo de Relaciones Comunitarias fue ejecutada en conjunto con la organización encargada de la implementación del proyecto educativo, Asociación Solaris. Toda la estrategia comprendía coordinaciones con instituciones y autoridades educativas para asegurar las condiciones necesarias para una matrícula oportuna, así como actividades con actores locales para sensibilizar a los padres de familia respecto a la importancia de que los niños acudan a clases desde el primer día del año escolar. Para esto último, se realizaron reuniones con los padres y autoridades comunales, y se elaboraron recursos comunicacionales, tales como banderolas, afiches y cuñas radiales, para reforzar los mensajes que se consideraron de importancia.

Solaris fue responsable de la formulación de la propuesta de campaña, así como de la elaboración del guion, grabación y edición del material, siempre con la supervisión del responsable del programa y con la aprobación en cada una de las etapas. De esta forma, la empresa se aseguraba de que el recurso planteado fuera acorde con la línea comunicacional de la organización.

4.3.1.1.1. Datos generales y contenido de las cuñas

Este recurso comunicacional estaba dirigido a los padres de familia y buscaba reforzar el mensaje de la importancia de la matrícula escolar a tiempo y recordar los requisitos necesarios para realizarla. El mensaje principal de dicho recurso era el deber que tenían los padres de matricular a tiempo a sus niños en la escuela.

Estas cuñas fueron transmitidas por un periodo de dos meses, de febrero a marzo de 2012, antes y después del inicio de clases y se hizo a través de tres radios: radio Quillabamba,

ubicada en la ciudad del mismo nombre; Radio Nevada, del Centro Poblado de Kiteni y radio Caliente, que es la radio del centro poblado de Kepashiato. Se eligieron estas tres emisoras porque con el alcance de transmisión de estas se llegaba a cubrir todas las localidades de interés. Además, eran de mayor audiencia por la población al menos en cierta hora del día, como por ejemplo radio Quillabamba, que la gente escuchaba muy temprano en las mañanas para enterarse de las noticias. Las otras dos emisoras eran escuchadas a lo largo del día.

Tomando en cuenta las características del público al que se dirigían, hicieron tres versiones: en castellano, en quechua y en matsiguenga, para llegar a las comunidades nativas que son parte del ámbito de influencia de la empresa. Estas cuñas tuvieron una duración de 43 segundos en castellano, 52 segundos en quechua y 1 minuto en matsiguenga. La estructura y el guion son iguales; sin embargo, el tiempo varía por el modo de expresarse de cada lengua.

4.3.1.1.2. Estructura de las cuñas

Las cuñas están compuestas básicamente por cuatro partes. Empiezan con una dramatización con la que el público podría verse identificado, una conversación coloquial entre padres e hijos. En esta, escuchamos que estos últimos preguntan a sus papás si es que ya han sido matriculados en la escuela. La mamá contesta que no han podido, los niños se muestran preocupados y mencionan que otra vez empezarán a estudiar tarde y que sus compañeros de aula ya han sido matriculados.

Luego de eso, viene la parte informativa, donde una voz en *off* pregunta sobre qué requisitos se requieren para la matrícula y se escucha la voz de la mamá enumerándolos.

La tercera parte de esta cuña presenta una reflexión sobre el tema. La voz en *off* invoca a padres y madres de familia a matricular a sus niños a tiempo, les indica que esto es un deber de ellos y un derecho de los niños y que si, en caso no se contara con los documentos necesarios, es posible regularizarlos más adelante, por lo que no habría impedimento para que no lo hicieran así.

En el cierre, se menciona al emisor. La voz en *off* termina diciendo que este es un consejo de TGP Educa, nombre del proyecto educativo que implementan la empresa y UGEL La

Convención, que es a la que pertenecen las escuelas del ámbito de influencia del proyecto educativo.

4.3.1.1.3. Composición de las cuñas

Como se ha mencionado, se trata de un solo guion que tiene tres versiones, cada uno en una lengua distinta, por lo que las cuestiones de fondo y contenido son las mismas. Sin embargo, en cuanto a la forma hay pequeñas variaciones, ya que las voces y la música se han adaptado a las características culturales de cada una de estas lenguas.

En el caso de la música, que está presente de principio a fin de las cuñas, va cambiando de acuerdo al idioma. En el caso de la versión en castellano se identifican dos fondos musicales, el primero acompaña la dramatización hasta la parte informativa, es una música alegre, de género cumbia. Al iniciarse la parte de reflexión y consejo la música cambia, suena un poco más fuerte y por un momento se queda solo con el sonido de un charango, y luego empieza nuevamente la voz en *off*, esto marca bastante la parte de la recomendación que se quiere dar. En esta ocasión la música es algo más folclórica y no tan movida como la anterior, con bastante sonido de guitarras.

En la versión en quechua, la música igual acompaña toda la cuña, pero se identifica que es algo más folclórica, con sonido de queñas. Al igual que en la versión anterior, en el momento de la reflexión hay un cambio de música para remarcar esta parte; la melodía es la misma usada en la versión en castellano.

Para la versión en matsiguenga, la música que se ha incluido es la de una canción conocida de Juaneco y su combo, bastante alegre y solo se utiliza la parte instrumental. En este caso no hay cambio de música, es la misma la que está en toda la cuña.

En cuanto a las voces, se trata de personas contratadas para hacer la locución. Se identifica las voces de una niña, un niño y una señora que hace las veces de mamá, en la parte de la dramatización. El consejo y cierre de la cuña es una voz en *off* masculina. En la cuña en versión castellano como en quechua, la voz es la misma, aunque la entonación cambia de acuerdo al idioma; se aprecia que la versión quechua es un poco más elocuente, con

expresiones como “¡ayyy!”, propias de la lengua. Respecto a la matsiguenga, no hay dramatización, ya que no se consiguieron las voces de los niños; solo hay voces de una mujer y de un hombre, quienes van informando y comentando. Por ello es que esta es la cuña más plana de todas las versiones.

4.3.1.1.4. Cómo se trata el tema

El tono comunicacional usado para las cuñas es coloquial, el diálogo que se escucha en la dramatización se siente bastante cotidiano, usan expresiones como “mamita, papito”. En la parte de la voz en *off*, el locutor les habla a los padres de familia directamente, de tú a tú, por lo que se siente como si se tratase de una conversación de amigos, en la que uno de ellos aconseja al otro.

Además, también tiene un componente informativo, ya que menciona los documentos que se necesitan para que los padres de familia acudan a matricular a sus hijos, y del plazo que tienen para presentarlos.

4.3.1.2. Consejos ambientales por parte de los monitores del Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario

El otro grupo de cuñas radiales corresponde al Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario (PMAC), implementado a través de una consultora con el fin de asegurar la independencia del programa, ya que se encarga de vigilar que la empresa realice un manejo ambiental y socialmente adecuado. Pro Naturaleza, organización especialista en la conservación del medio ambiente es la que lleva a cargo la ejecución del PMAC.

Para llevar a cabo la tarea de monitoreo ambiental y social, cada comunidad del área de influencia designó a dos personas como representantes para que reciban las capacitaciones por parte de Pro Naturaleza y realicen las actividades propias del monitoreo. A estas personas designadas se les llama monitores y por el papel que deben desempeñar son personas con cierto grado de instrucción, buena reputación y liderazgo en su localidad.

Las cuñas radiales que se van a analizar se elaboraron en el marco del proceso de entrenamiento de los monitores, etapa en la que reciben charlas y realizan prácticas en campo respecto a temas ambientales, como reconocimiento de áreas con riesgo de erosión y sus posibles causas, medición del caudal de agua en manantes, reconocimiento de tipos de bosques, entre otros, así como también en temas sociales: levantamiento de información para línea de base y seguimiento a indicadores socio económicos. Además, como parte de dicho entrenamiento, los monitores participan de talleres para desarrollar habilidades de comunicación, pues parte de sus funciones consiste en comunicar a su comunidad de las actividades que se llevan a cabo en el programa y de los resultados de los monitoreos realizados, así es que se preparan para hablar en público, realizar presentaciones y expresarse de manera clara y directa.

Estas cuñas tienen como fin sensibilizar a la población de la zona que el cuidado ambiental, tema muy sensible en proyectos de hidrocarburos, no es algo que solo le compete a la empresa, sino que se trata de una suma de esfuerzos, donde ellos también tienen una cuota importante que aportar. Como parte del rol del monitor de cuidador por el bienestar ambiental de su comunidad y además buscando empoderarlo ante sus compañeros, se decidió grabar estas cuñas radiales con sus voces, de manera que también ayudara a generar empatía y cercanía con quien estaba brindando los consejos, y no se sintiera que alguien de afuera viniera a decirles qué hacer.

El guion fue elaborado por el equipo de Pro Naturaleza y aprobado por la persona de Relaciones Comunitarias responsable de este programa. La producción fue bastante sencilla: con una grabadora de mano en un lugar sin mucho ruido se pidió a los monitores que dijeran el guion que se les había compartido unas horas antes, se les grabó y la grabación se envió para que un especialista pudiera hacer la mezcla con la música.

4.3.1.2.1. Datos generales y contenido de las cuñas

Estas cuñas fueron emitidas en setiembre y octubre, por Radio Quillabamba, Radio Nevada del Centro Poblado Kiteni y Radio Caliente del centro poblado de Kepashiato. Al igual que con las anteriores cuñas, se escogieron estas radios por el alcance que tienen, ya que entre las

tres se llega a cubrir todas las localidades pertenecientes al área de influencia de los proyectos de expansión de TGP, además de ser las más sintonizadas en la zona.

Este recurso estaba dirigido a los pobladores adultos en general de las localidades donde se venía implementando el PMAC, con el objetivo de que pudieran tomar consciencia sobre la importancia de que ellos también contribuyeran en la conservación del medio ambiente, brindándoles ideas para que pudieran ponerlas en práctica.

Se elaboraron cuatro cuñas siguiendo una misma estructura, pero con consejos distintos. Además, considerando las características de la población a la que se buscaba llegar, algunos de ellos se tradujeron al quechua y uno de ellos al matsiguenga. No se siguió ningún criterio en especial para determinar cuál era traducido y a qué lengua. Cabe señalar que hay más cuñas traducidas al quechua —tres— que al matsiguenga —una—, porque la proporción de población que habla quechua en la zona de interés es mayor, en el caso de comunidades nativas solo eran de interés dos.

El tiempo de duración es de entre 35 y 50 segundos, si bien los mensajes son los mismos, el tiempo puede variar un poco de idioma a idioma por el modo en el que se dicen las cosas, siendo en castellano los más cortos y el de matsiguenga el más largo.

4.3.1.2.2. Estructura de las cuñas

Se diseñó una sola estructura para las cuatro versiones, de modo que el público llegara a identificar de forma rápida que se trataba del spot del PMAC. Esta estructura era bastante simple: una apertura que era común a todas las cuñas, donde el o los monitores, daban la bienvenida a los oyentes al espacio La Voz del Monitor. La intención de la cuña era simular un micro programa, aunque fuera mucho más corto que eso, ya que se planeaba tener varias ediciones de este recurso a lo largo de la vida del programa. Se le denominó “La Voz del Monitor”, pues este fue el nombre usado para unos boletines elaborados unos meses atrás, donde se daba cuenta de las actividades realizadas hasta el momento en el programa. Además, este nombre permitía seguir la idea de que es el monitor quien reporta, desde su papel de líder y como encargado de darle seguimiento a los temas ambientales y sociales de la zona.

Luego, viene la recomendación que los pobladores pueden poner en práctica para ayudar a cuidar el medio ambiente en su localidad. Son cuatro consejos distintos y bastante sencillos.

Por último, está el cierre de la cuña, que al igual que en la apertura se mantuvo lo mismo para todas las versiones. En esta parte, los monitores terminaban diciendo que lo presentado era un consejo de su amiga, o amigo y ahí mencionaba cada uno su nombre y la localidad a la que pertenecían.

4.3.1.2.3. Contenido de las cuñas

Como se ha mencionado, estos spots radiales tenían como principal mensaje una serie de consejos prácticos para el cuidado del medio ambiente por parte de los pobladores. Se hicieron cuatro versiones, cada una con una recomendación distinta. Los temas tratados fueron elegidos en base a las principales preocupaciones de conservación para los pobladores de la zona, como el cuidado del y el evitar deslizamientos de suelos. Además, el equipo de Pro Naturaleza consideró conveniente agregar el tema de residuos sólidos, porque es un problema muy común en zonas rurales, donde el manejo es complicado y muchas veces no hay suficiente noción de la importancia de mantener limpias las comunidades como una acción que deben asumir cada una de las personas que ahí viven.

La primera cuña es sobre el cuidado de los suelos. Se recomienda no talar todos los árboles, práctica que algunos pobladores realizan para abrir nuevas chacras. Sugiere sembrar plantas de porte bajo como arbustos, ya que esto ayudará a evitar derrumbes en época de lluvia. La encargada de dar ese consejo fue una monitora, y se difundió en castellano y en quechua.

En la segunda versión, las recomendaciones giran principalmente en torno al cuidado de agua. Se aconseja no cortar árboles donde nacen los ojos de agua, no ensuciar los manantes y en general no desperdiciar el agua, pues es un elemento importante para la vida. Esta vez la locución la hizo una voz masculina y fue traducida al matsiguenga también por un hombre.

La tercera cuña se produjo con la voz de una mujer y un hombre, manteniendo siempre la misma estructura, pero intercalando parte del guion. Gracias a esta combinación de las voces, se aprecia que esta es la cuña más dinámica. Esta vez la recomendación iba en torno a no

arrojar basura ni a los barrancos ni a los ríos, lo que ayudará a mantener limpias sus comunidades. Esta es una problemática que estaba muy presente en la zona; la población estaba muy preocupada por la conservación del medio ambiente, pero no realizaba una adecuada disposición de los residuos que generaban. Incluso, en la cuña, se da la recomendación de separar la basura y aprovechar las cáscaras para hacer abono para las chacras. Esta versión se tradujo al quechua también, pero esta vez solo por una voz masculina.

Por último, en la cuarta cuña, se refuerza el tema de no arrojar los desperdicios a cualquier sitio. En esta ocasión, se hace referencia a los viajes que se realizan en bus. Se recomienda llevar una bolsa donde colocar la basura hasta que se encuentre un lugar apropiado para desecharla. De esta manera, alienta al público a mantener limpios los caminos de la localidad. De todas las cuñas esta es la única que no tiene traducción a otro idioma, quizá porque el tema es un tanto repetitivo con la tercera, por lo que no se vio la necesidad.

4.3.1.2.4. Composición de las cuñas

Dado que fueron los monitores quienes hicieron la locución, es notorio que no hay un trabajo profesional en cuanto al manejo de voces y entonación. Sin embargo, el hecho de que sean las voces de miembros de la comunidad hace que tenga un valor agregado sobre todo para generar interés por parte del público y facilitar la empatía.

La música usada como fondo acompaña de principio a fin, solo el volumen baja un poco cuando los monitores hablan, y luego vuelve a levantarse hacia el final. Es solo melodía, nadie canta y es alegre, es un huayno con arpa, con acordes un tanto repetitivos.

4.3.1.2.5. Cómo se trata el tema

La forma en la que se tratan los temas y se dan los mensajes es bastante coloquial, usando nombres y expresiones que le son familiares al público objetivo, como “ojo de agua” y “dejar

pelado el suelo”, esto para contribuir en la identificación por parte del público y que puedan entender con claridad el mensaje.

Además, este es un recurso comunicacional de corte educativo, pues busca orientar a las personas que lo escuchen en torno al cuidado del medio ambiente. Como se puede apreciar en cada una de las versiones, va explicando las consecuencias negativas de seguir repitiendo prácticas poco apropiadas e indicando qué se podría hacer en su lugar para lograr un resultado más positivo.

4.3.1.3 Comentario respecto a los recursos comunicacionales radiales

En el caso de las cuñas radiales del PMAC, estas se dieron en un contexto donde los relacionistas comunitarios ya no podían ingresar a la zona. En ese sentido, además de los objetivos propios del recurso y del PMAC, la trasmisión de este material podía mostrar a los pobladores que los programas sociales implementados por la empresa seguían en actividad y, por ende, que la empresa no se había retirado por completo.

Asimismo, usar las voces de los monitores para las cuñas y empoderarlos ante el resto de sus compañeros de la comunidad, jugaba un papel muy importante bajo un contexto donde se valían de ellos para poder comunicar. Ellos hacían una especie de efecto multiplicador de la información que recibiera por parte de los relacionistas comunitarios, así como de las actividades realizadas como parte del PMAC, con Pro Naturaleza.

El hecho de que cada uno de los monitores se identifique en las cuñas radiales y mencione la localidad a la que pertenece es un elemento que ayuda a llamar la atención del público. Luego de eso, varios monitores mencionaron que sus vecinos les comentaban que los habían escuchado en la radio.

A pesar de las deficiencias de la locución por parte de personas que no son profesionales y que incluso están poco familiarizados con expresarse por este medio y los defectos que puedan notarse por no haberse hecho una grabación en un estudio con las condiciones apropiadas, el recurso no pierde efectividad y es bastante valioso en cuanto a lograr una identificación por parte del público con el emisor. Tiene mucha fuerza con los monitores,

quienes con esta actividad pueden sentirse más empoderados y orgullosos de ser monitores, lo que contribuye a su fidelización con el programa.

4.3.2 Recursos comunicacionales impresos

Siguiendo con el análisis, se pasará a describir los recursos comunicacionales impresos empleados por el área de Relaciones Comunitarias, o como parte de la implementación de los programas sociales dentro de su gestión. En un acápite anterior se analizaron las herramientas usadas en los eventos observados, por lo que esta sección se concentrará en aquellos recursos que formaron parte de otras actividades.

Pro Naturaleza elaboró un Plan de Comunicaciones con el objetivo de posicionar y legitimar al PMAC como el programa que busca contribuir a que la población asentada en el área de intervención de los proyectos de Expansión se informe oportunamente y participe de manera voluntaria e informada de la supervisión y vigilancia ciudadana de las actividades comprometidas en el Estudio de Impacto Ambiental. Obedeciendo a este objetivo, elaboraron un folleto y un boletín. Los recursos fueron propuestos por Pro Naturaleza, con los aportes de personal de la empresa del equipo de Relaciones Comunitarias.

Ambos recursos fueron presentados y repartidos a los monitores durante talleres de capacitación. Cada monitor recibió una cantidad para que pudiera explicar estos recursos y repartir al resto de su localidad en asamblea comunal, ya que, para setiembre del 2012, fecha en la que se elaboraron estos recursos, ya se tenía la restricción de ingreso a campo. Por tanto, esta era una manera de hacer sensibilización en las localidades, y los monitores eran pieza importante para ello.

A pesar de que el programa no tuviera una línea gráfica determinada, ambos recursos guardan mucha relación visualmente. Se usaron los mismos colores, verde y blanco y hasta usaron en ambos casos un gráfico de hojas verdes en las primeras hojas y los dibujos a manera de historieta.

4.3.2.1. Folleto informativo del Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario

Se elaboró este folleto con el objetivo de informar y posicionar el programa entre los pobladores del área de influencia, de modo que comprendan e interioricen el propósito del PMAC. Este recurso estaba dirigido principalmente a los monitores y la población de las localidades de interés.

El folleto es de tamaño A4 en posición horizontal y está compuesto por 8 páginas, las que están divididas por la distribución de colores. Una parte tiene el fondo blanco y la otra es de color verde, así se marcan como dos páginas distintas en una misma hoja. Las letras para los títulos son de color blanco y negro se utiliza el verde o el naranja para resaltar. En la parte de debajo de la hoja, se ha dibujado con el color verde una especie de ola o cerrito que ayuda a que el formato no se vea tan cuadrado y plano.

Se puede observar que en general, el lenguaje usado no es muy complicado ni muy técnico, no se usan palabras rebuscadas. No obstante, en ciertos momentos aparecen algunas que pudieran resultar algo técnicas, como diversidad biológica, hallazgos del monitoreo, estándares internacionales, sistema de transporte por ductos, entre otras.

En la primera página, se encuentra el nombre del programa como título: “Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario”. Debajo de eso, hay un texto que explica a lo largo de las dos primeras páginas de qué trata este programa, por qué se lleva a cabo, de qué consta y su importancia. Además, se menciona que hay una coordinación constante entre TGP y Pro Naturaleza para su ejecución, esta última como asesor técnico. En medio, entre ambas páginas hay una foto en grupo de los 50 monitores, quienes están uniformados con un polo azul de manga larga, la mayoría en jean y con casco, acompañados por miembros del equipo técnico de Pro Naturaleza, el coordinador del programa, el asesor social y la asesora forestal. Ellos también se encuentran con el uniforme de la institución a la que pertenecen, que consta de una camisa de manga larga con el logo en verde en el pecho. Todos aparecen muy sonrientes. En la esquina superior derecha hay un dibujo de hojas verdes, que parece ser una forma de mostrar que el programa está vinculado con el medio ambiente.

Imagen 12
Folleto informativo PMAC



Nota. Recuperado de PMAC

En la siguiente hoja hay un mensaje de dos líneas en la parte de arriba, el cual resalta porque está encerrado en un recuadro con líneas naranjas. El texto dice: “El PMAC es un trabajo conjunto entre la empresa TGP que impulsa el programa, Pro Naturaleza que asesora y las localidades que participan activamente en el monitoreo”. En la parte izquierda de la hoja se encuentra la explicación de quién es Pro Naturaleza, el año de su fundación, la experiencia que tiene en trabajo de temas parecidos y la explicación del papel que cumplirá Pro Naturaleza dentro del PMAC que se presenta en el folleto. Comenta el asesoramiento constante, para fortalecer las capacidades de los monitores para la recolección de datos y hallazgos relacionados a la labor de monitoreo de los proyectos de expansión que se realizarán. El logo de la institución se encuentra en esa misma sección en la parte inferior derecha.

De la misma forma, hacia el lado derecho de la hoja, se encuentra la explicación de quién es TGP, se destaca que es una empresa peruana responsable del diseño y operación del transporte de gas natural y líquidos de gas natural. Luego, hace referencia al cuidado con el

que se maneja, cumpliendo estándares sociales y ambientales, mencionando el compromiso que tiene en contribuir en el desarrollo de las poblaciones por las que atraviesa. En la parte superior izquierda del texto se encuentra el logo de la empresa.

La explicación de ambas instituciones, una a lado de la otra y con el logo de ambas en una misma sección, ayuda a transmitir el mensaje de que ambas están trabajando de manera conjunta en este programa. Aun así, se pudo explicitar más el papel de cada una dentro del PMAC, sobre todo el de la empresa, de modo que quede mucho más claro que, aunque se esté trabajando en asociación, cada una cumple un papel bastante diferente.

Imagen 13
Folleto informativo PMAC (2)

El PMAC es un trabajo en conjunto entre la empresa TgP que impulsa el programa, ProNaturaleza que asesora y las localidades que participan activamente en el monitoreo.

ProNaturaleza es una institución peruana fundada en 1984, cuya misión principal es conservar la diversidad biológica del país. Cuenta con un historial reconocido en lo que respecta al desarrollo de proyectos para apoyar la conservación y el uso sostenible de recursos naturales. Cuenta, además, con amplia experiencia en el desarrollo de proyectos de monitoreo comunitario en torno a importantes proyectos de hidrocarburos y minería.

El PMAC Extensiones recibirá por parte del equipo técnico de ProNaturaleza asesoría constante orientada a fortalecer las capacidades técnicas de los monitores en el impulso continuo de formación académica para la colecta de datos y el registro de los hallazgos del monitoreo ambiental y social dentro del área de influencia directa del Proyecto de Ampliación del Sistema de Transporte de Gas Natural y Líquido de Gas Natural de Camisea que ejecuta la empresa TgP.

PRO NATURALEZA
PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN PARA LA CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO

TgP Transportadora de Gas del Perú

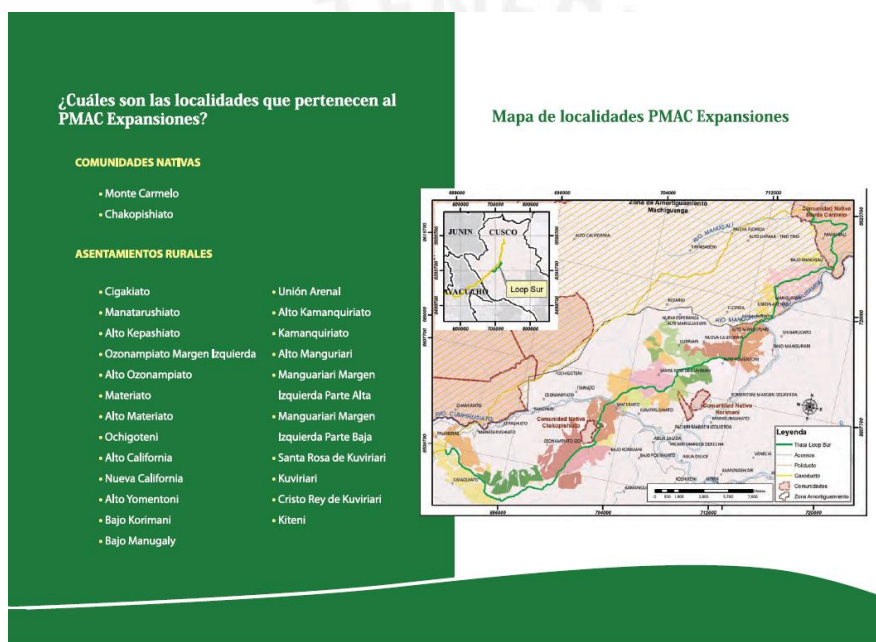
Transportadora de gas del Perú (TgP) es una empresa peruana y es la responsable del diseño, de la construcción y de la operación del sistema de transporte de gas natural y de líquidos del gas de Camisea. TgP trabaja con los más altos estándares internacionales de seguridad, medio ambiente y relaciones comunitarias, pues considera que sobre la base de políticas responsables, su accionar puede contribuir al desarrollo energético del país. TgP asume el compromiso de contribuir con el progreso económico local, aportando a la mejora de la calidad de vida de las comunidades vecinas al Sistema de Transporte por Ductos (STD), buscando que los beneficios de las actividades desarrolladas vayan más allá del proyecto Camisea.

Nota. Recuperado de PMAC

En la siguiente sección, continuando con el mensaje de la anterior, se encuentra un título que dice: “¿Cuáles son las localidades que perteneces al PMAC Expansiones?”, y debajo se encuentra el listado de las 25 localidades, las que han sido separadas indicando cuáles son

comunidades nativas y cuáles asentamientos rurales. Todo esto aparece en letras blancas sobre fondo verde y los subtítulos en color naranja. En la otra página de esa misma sección, se encuentra un mapa donde se ubican todas las localidades antes mencionadas. En una esquina del mapa se encuentra señalado dónde se planea construir el Loop Sur en relación al resto del Sistema de Transporte por Ductos.

Imagen 14
Folleto informativo PMAC (3)



Nota. Recuperado de PMAC

En la última hoja, en ambas páginas se ha colocado una historieta, en la parte izquierda está el título: “¿Cómo se elige a los monitores comunitarios?” Se observa a dos personajes que se encuentran parados en un fondo azul; uno representa a un poblador, un hombre de mediana edad, vestido con polo amarillo y pantalón caqui y tiene una actitud un tanto pensativa, está cogiéndose la barbilla. El otro representa a un trabajador de la empresa también de mediana edad, vestido con camisa y pantalón azules, uniforme que usan los relacionistas comunitarios,

y casco blanco, elemento que también identifica a la empresa. Este personaje se encuentra sosteniendo una tabla, como si estuviera en plena labor, haciendo apuntes, recogiendo información y está señalando lo que está en ella, como usándolo para la explicación. Hay un pequeño diálogo entre estos dos personajes, repartido en dos viñetas, una encima de otra. En la primera, el poblador en posición pensativa pregunta cómo se elige a los monitores y el trabajador de la empresa, que se puede intuir representa a un relacionista comunitario contesta que Pro Naturaleza explicó en cada una de las localidades lo que era el PMAC y su funcionamiento, y que en base a ello cada asamblea eligió a sus representantes. En la parte de abajo está la segunda parte del diálogo; el poblador con expresión alegre vuelve a preguntar cómo podría hacer él para participar del PMAC, a lo que el relacionista, sonriente también y colocando su mano sobre el hombro de su interlocutor, le responde que debe coordinar con los líderes de su comunidad para que puedan presentarlo como candidato ante la asamblea y pasa a enumerar los requisitos que debe cumplir un monitor para su postulación: ser responsable, confiable, imparcial, saber leer y escribir, y resalta una última cualidad: estar comprometido con su localidad.

En la parte derecha de la hoja, de la misma manera hay un diálogo con dos partes, una arriba de la otra, entre los mismos personajes, esta vez con un fondo de un camino con vegetación atrás, parecido al ámbito de donde es la población objetivo. El título indica: “¿Cómo funciona el PMAC Expansiones?” En la primera viñeta, el poblador, que tiene la mano a la altura del pecho del representante de la empresa, como haciendo ademán de detenerlo en señal de querer que le preste atención, consulta si serán capacitados como monitores. El personaje que hace las veces de relacionista, mostrando una hoja responde que sí, que para ser un buen monitor deberá asistir a todas las capacitaciones, realizar las prácticas y compartir los resultados con el resto de su comunidad y que de esta manera estará listo para cuando se inicien los monitoreos en la etapa de construcción del proyecto.

En la parte de abajo, el diálogo continúa; el poblador con los brazos cruzados pregunta si eso quiere decir que los monitoreos se iniciarán cuando se dé la etapa de construcción de los proyectos de expansión. El personaje que hace las veces de relacionista contesta, sosteniendo su tableta e indicando hacia adelante, donde hay dos niños con libros caminando, que sí, que luego del entrenamiento que reciban los monitores, se iniciará la etapa de construcción y con

ello los monitoreos ambientales y sociales, los resultados de ellos serán compartidos con TGP y comunicados al resto de población en asambleas.

Imagen 15
Folleto informativo PMAC (4)



Nota. Recuperado de PMAC

4.3.2.2. Boletín del Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario

Para conseguir los objetivos de comunicación planteados para el programa, se elaboró también un boletín, con el objetivo de difundir información sobre las iniciativas del PMAC y su contribución al desarrollo de las comunidades. Este material estaba dirigido, al igual que el folleto, a autoridades y pobladores de las localidades de interés.

Se planificó sacar una edición de este boletín cada tres meses; sin embargo, esta fue la única edición que hubo. Esta situación se dio por demoras en la elaboración del material y al

cancelarse la ejecución del proyecto Loop Sur. El programa para ese sector desapareció, quedando solo para dos localidades con un alcance mucho menor.

El boletín está compuesto por ocho páginas, con formato tipo libro en tamaño A4. El texto está sobre fondo blanco, con un marco alrededor que encierra el contenido y lo separa de los títulos en verde, lo que hace que estos resalten bastante. Gráficamente el boletín guarda mucho parecido con el folleto, se manejan los mismos colores, blanco y verde, y en algunas páginas se encuentran las hojas en una esquina, elemento que también se encuentra en el otro material.

El boletín ha sido nombrado “La voz del Monitor”, esto ayuda a que la población lo identifique como un producto elaborado por los monitores, que es un medio donde ellos se expresan y cuentan lo hecho como parte del programa, de modo que refuerce el componente de participación que tiene el PMAC, aunque en realidad el boletín está hecho por personal de Pro Naturaleza.

En la primera página aparece el nombre del boletín en letras grandes de color verde, debajo de él se encuentran datos básicos, como el número de edición, que es el primero, el nombre del programa al que pertenece, PMAC y la fecha de esta edición, julio 2012. Más hacia abajo y ya dentro del marco, aparece el subtítulo “Editorial”. El texto es una presentación del boletín por tratarse de una primera edición, hace un breve resumen de lo que el lector podrá encontrar en él y luego pasa a explicar de dónde surge, y la participación de TGP y Pro Naturaleza en él. De igual manera, hace un breve resumen del proceso que se ha seguido hasta el momento, el inicio del programa en noviembre de 2011 con la presentación de este a las localidades para la selección y elección de los monitores, menciona cuáles son los criterios para la selección de estos (saber leer, buen comportamiento y liderazgo en la localidad, y un fuerte compromiso para con su localidad). Asimismo, señala cuántos monitores han sido elegidos luego de dicho proceso, y lo que ellos harán en adelante, además del proceso de capacitación que han venido siguiendo de enero a marzo a través de talleres de capacitación con metodología teórico-práctica para fortalecer capacidades para el monitoreo ambiental y social. Por último, el editorial cierra mencionando los trabajos realizados como PMAC entre marzo y abril de ese año, tales como la identificación de áreas con riesgo de erosión en cada una de las localidades y la información social recogida para la

elaboración de la línea de base. Las últimas líneas son una invitación al lector a conocer a los monitores y al equipo técnico del PMAC.

Abajo, en la parte izquierda de esta primera página de presentación del material, está la misma foto grupal del folleto, con todos los monitores uniformados y el equipo técnico de Pro Naturaleza.

Imagen 16 Boletín PMAC



Nota. Recuperado de PMAC

En las páginas segunda y tercera de este boletín aparece la misma historieta que estaba en el folleto sin modificación alguna, donde dos personajes, uno haciendo las veces de poblador y el otro de representante de la empresa, van explicando qué es el programa, cómo se elige a

los monitores y el proceso que se sigue con la explicación del programa. Todo esto bajo el título en verde “¿Quiénes son los monitores comunitarios y qué funciones realizan?”

Imagen 17
Boletín PMAC (2)



Nota. Recuperado de PMAC

En las dos siguientes páginas, se da cuenta del proceso de entrenamiento recibido por el grupo de monitores, ya sea de forma teórica o en sesiones prácticas en campo.

En la cuarta página el título en verde indica: “Capacitaciones del PMAC”, en el texto se hace un breve recuento sobre los talleres realizados en enero y marzo en Kiteni, mencionando que las charlas fueron dadas por el equipo técnico de Pro Naturaleza y Compañía Operadora de Gas del Amazonas. Los temas tratados en dichos talleres van acorde a los objetivos planteados por el programa, respecto al monitoreo ambiental y social, complementado por un aspecto comunicacional.

En ese sentido, en cuanto a lo ambiental, se menciona que en las capacitaciones se hizo una revisión de los conceptos en aspectos de agua, suelo, aire, flora y fauna. También se menciona la instrucción que recibieron respecto al uso de técnicas para la identificación y registro de áreas con erosión de suelos, para determinar sus causas y con ello el modo en el que se debe controlar.

En el aspecto social, el boletín informa sobre la capacitación en diversas técnicas para el recojo de información social, para que a partir de ella puedan elaborar una línea de base social.

Además, menciona el entrenamiento en temas complementarios, aquellos que se enfocan en el desarrollo de habilidades y capacidades que, aunque no son de corte social y ambiental, ayudarán a que los monitores desempeñen de mejor manera su rol. Estas son capacitaciones en la planificación y organización de sus actividades en el mes y técnicas para presentarse y desenvolverse en una asamblea comunal, situación en la que se verán inmersos con frecuencia pues deben presentar el informe de sus actividades de forma periódica ante el resto de la comunidad.

En el boletín, la información es presentada por taller, de acuerdo a los temas que se trataron en cada uno de ellos.

Para culminar esta sección, se menciona la metodología que se ha usado en estas sesiones de capacitación, contando que en cada uno de los talleres los monitores se organizaron en grupos para analizar e interpretar en conjunto los temas tratados. Se menciona también la supervisión técnica de Pro Naturaleza durante este proceso, a través de la evaluación de los temas tratados.

El texto es acompañado por dos fotografías. Una de ellas está ubicada en la parte superior izquierda, en ella se ve a los monitores uniformados; algunos de ellos, aunque pocos, incluso con casco, sentados en bancas colocadas a modo de escuela, viendo algo que parece se está proyectando. Delante de ellos está la especialista ambiental del equipo de Pro Naturaleza, quien al parecer está exponiendo. Al costado de todo el grupo, se encuentra otra persona miembro del equipo técnico de Pro Naturaleza observando; ambos se encuentran también con uniforme. La segunda fotografía se encuentra ubicada en la parte inferior derecha, lleva

como leyenda “Práctica de campo en Ochigoteni”. En ella se observa que al aire libre los monitores se han reunido en grupo mirando hacia adelante a un especialista ambiental de Coga, quien parece estar explicándoles algo. Todos ellos están uniformados, llevan botas y casco, los monitores tienen tablas en las manos, algunos miran atentamente a la persona que está adelante y otros parecen estar tomando nota. Alrededor se observan troncos y ramas acumuladas en el suelo, como árboles caídos, por lo que podría tratarse de la charla de erosión de suelos.

La página 5 del boletín tiene como título “Trabajo de campo”, y se ha dividido en dos subtítulos: “Organización e implementación del PMAC Expansiones”, donde se comenta las presentaciones que ha hecho el equipo de Pro Naturaleza en las 25 localidades del área de influencia, de noviembre de 2011 a enero de 2012, para presentar y explicar el funcionamiento del programa en cada uno de estos lugares. Además, se explica el proceso por el que pasó cada localidad para escoger a sus monitores, la elección de candidatos en asamblea, la evaluación de estos y la posterior designación de dos por lugar, lo que hace un total de 49 monitores. También se menciona el acta que firmó cada lugar donde se comprometió a participar en el programa de modo activo. En esta primera parte, se ha incluido una fotografía donde se ve a un integrante de Pro Naturaleza haciendo la presentación del programa en asamblea, en un salón comunal.

En la segunda parte se ha colocado el subtítulo “Identificación y Registro de Áreas con Riesgo de Erosión”. Ahí se explica que los monitores aprendieron a identificar las áreas con riesgos de erosión dentro de sus localidades, sus posibles causas y medidas de remediación. En el texto se destaca la participación de las autoridades de las localidades, brindando información y apoyando en la realización de estas actividades. En esta sección también se ha incluido una fotografía donde se observa al aire libre a tres pobladores, se identifica que una de ellos es monitora, pues tiene puesto el uniforme, y una persona que forma parte del equipo técnico de Pro Naturaleza, a quien se le reconoce también por el uniforme. Uno de los pobladores está señalando hacia arriba lo que parece ser un área con riesgo de erosión, el resto mira atentamente.

Imagen 18 Boletín PMAC (3)

CAPACITACIONES DEL PMAC EXPANSIONES

Se realizaron capacitaciones a los monitores del PMAC en el centro Poblado de Kiteni en enero y marzo. Estas fueron hechas por el equipo técnico de ProNaturaleza y por los especialistas del equipo del operador de la Compañía Operadora de Gas del Amazonas (Coga).



La segunda capacitación se realizó con el lema: "aprender haciendo" y tuvo como objetivo que los monitores apliquen lo aprendido en los trabajos de campo. La capacitación se orientó en conceptos de monitoreo ambiental con énfasis en agua, suelo, aire, flora y fauna. Asimismo, los monitores aprendieron las técnicas para presentarse ante una asamblea comunal.

En el tema de planificación, los monitores aprendieron a elaborar un plan de actividades mensuales.

Además, los monitores fueron instruidos en cuanto al uso de técnicas para la

identificación y el registro de áreas con erosión de suelos; y para determinar las causas de las mismas y para saber cómo deben ser controladas.

En este segundo taller se les enseñó también a usar diversas técnicas para el resajo de información social, con el fin de poder elaborar la línea base social.

En cada taller los monitores forman grupos de trabajo para analizar e interpretar los temas impartidos. El equipo técnico de ProNaturaleza evalúa las capacidades adquiridas por los monitores.



Práctica de monitoreo en Ochigoteni.

pág. 4

TRABAJO DE CAMPO

Organización e implementación del PMAC Expansiones

El equipo de ProNaturaleza realizó presentaciones del PMAC Expansiones en las 25 localidades desde el mes de noviembre del 2011 hasta el mes de enero del 2012.

Durante este tiempo las localidades eligieron a sus candidatos a monitores en asamblea general y el equipo de ProNaturaleza los evaluó y designó a dos monitores oficiales.

Cada localidad firmó un acta de adhesión y de compromiso al PMAC Expansiones para participar activamente.

Actualmente existen 49 monitores comunitarios.

Además, los monitores hicieron un trabajo de levantamiento de información sobre aspectos sociales, demográficos, económicos y culturales de sus localidades que sirvió como materia principal para la elaboración de la Línea de Base Social. Con los objetivos alcanzados en esta etapa, el PMAC tiene un importante documento que difundir en las localidades.



Identificación y registro de áreas con riesgo de erosión



Los monitores aprendieron a identificar áreas erosionales en las 25 localidades ubicadas dentro del área de influencia directa del proyecto Ampliación del Sistema de Transporte de Gas Natural y Liquefido de Gas Natural de Camisea. La finalidad de este trabajo fue obtener un Estado de las áreas potencialmente erosionables y conocer las posibles causas, a fin de darles una solución o remediación en beneficio de las localidades. Cabe destacar la participación activa de las autoridades locales, comuneros y líderes locales, quienes hicieron el papel de informantes autorizados y brindaron un importante apoyo para alcanzar los objetivos esperados por el PMAC Expansiones.

pág. 5

Nota. Recuperado de PMAC

Las siguientes dos páginas están dedicadas a los monitores. La de la izquierda tiene por título "Conociendo a los monitores", aunque este no guarda mucha relación con lo que se desarrolla en el texto, que explica las capacitaciones sobre las actividades para la construcción del sistema por ductos, la interpretación del estudio de impacto ambiental y las variables para el monitoreo social, así como las técnicas que aprendieron para exponer de forma más clara y directa sus ideas. Además, se menciona a las personas responsables de dar dichas charlas, por parte de la empresa, de Relaciones Comunitarias, otras del área de Medio Ambiente y una persona del equipo técnico de Pro Naturaleza. También se menciona la realización de una capacitación práctica en la localidad de Ochigoteni, donde se hizo una especie de simulacro de monitoreo ambiental, al que llamaron Monitoreo Cero, para identificar los accesos y las obras antierosión.

Luego del texto hay una fotografía donde se ve a un grupo de personas caminando, uniformadas con jean, camisa y casco, algunos de ellos tienen chalecos de EPP. En total son ocho personas, cuatro que son personal de la empresa, miembros del área de Relaciones Comunitarias y Miedo Ambiente, quienes van adelante, y cuatro monitores que van algo más atrás. Bien se podría interpretar de esta fotografía, que se trata de un grupo de personas caminando hacia adelante, con actitud decidida, hacia un futuro, hacia algo que por la expresión del rostro de la mayoría de ellos parece ser mejor. En este sentido, es curioso que miembros de la empresa estén adelante como liderando o guiando ese camino, en vez de ser algo en conjunto con miembros de las localidades al mismo nivel. Es curioso también que los que aparecen más sonrientes son los miembros de la empresa y los monitores, con una expresión más seria, caminan también, pero al parecer algo más incrédulos.

Debajo de la foto hay una leyenda que indica que son personal de campo de TGP junto a monitores comunitarios durante la práctica de identificación de suelos con potencial riesgo de erosión. Sin embargo, la fotografía no parece expresar mucho eso, sino más bien, parece ser una toma algo más armada, no se ve que estén realizando un trabajo de identificación, es algo más de corte institucional.

En la siguiente página, bajo el título “Conoce quiénes son los monitores 2012”, se ha colocado el listado de nombres de todos los monitores, ordenados por localidad. Colocar el año no era necesario ya que los monitores son escogidos una vez y el cargo dura lo mismo que el proyecto o hasta donde la persona decida, no es algo que varíe con cada cambio de año, por lo que, en vez de eso, debió colocarse “Proyectos de expansión”.

Imagen 19 Boletín PMAC (4)

CONOCIENDO A LOS MONITORES

La primera capacitación fue teórica-práctica. La parte teórica busca que los monitores fortalezcan sus capacidades técnicas en temas ambientales, sociales y de comunicación. Al final de la primera capacitación, los monitores aprendieron cómo es que se realizará las actividades para la construcción de los ductos para el transporte de gas natural, cómo es que se interpreta un Estudio de Impacto Ambiental (EIA) y cómo se identifica las variables del monitoreo social. Asimismo, los monitores fueron capacitados en técnicas para poder comunicarse de manera clara y entendible con las personas. Los especialistas encargados de la capacitación fueron Félix Aguilón Mitoño Velásquez y Luis Villena de TGP, y Henry Carrillo, Henry Palacios, Liliana Loayza y Anna Cartagena pertenecientes al equipo técnico de ProNaturaleza.

La parte práctica de la capacitación a los monitores estuvo orientada a realizar el "monitoreo cero", es decir la práctica de monitoreo ambiental para identificar los accesos y las obras antierosión en Ocllojoten.



Personal de campo de TGP y monitores comunitarios durante la práctica de identificación de accesos con potencial riesgo de erosión.

página 6

CONOCE QUIÉNES SON LOS MONITORES 2012

MONITORES	LOCALIDAD	
1	Antonio Quillahuamán Pumaosupa	Manatunhuato
2	Andrés Cortés Arana	
3	Javier Huamán Gómez	Cajabato
4	Dionisio Álvarez Tapaculi	
5	Viktor Tenebris Hasso Valle	
6	Fruelsoo Cabrera Quijpo	Alto Kapashuato
7	Santiago Pando Arayaga	
8	José Alvaro Mismari	Dismampulo Marjén Iquinda
9	Sergio Vela Ovarcapa	
10	Hierónima Mejía Ducha	Warihuato
11	Rubel Quispe Gutiérrez	Ochigotani
12	Virginia Scajasa Gonza	
13	Jorge Mamari Quintarilla	Chacopichato
14	Luzmer Corchero	
15	Angel Ovarcapa Vika Jara	
16	Carlos Alberto Ochoa Alvarco	Alto Materiato
17	Pablo Soto Huamán	Alto Ovarcapulo
18	Ernesto Pando Riquiza	
19	Rómulo Guzmán Quijpo	Santa Rosa de Kuvitari
20	Wifredo Quijpo Armentarillo	
21	Federico Olivares Quijpo	Kuvitari
22	Francisco Lebrá Huasca	
23	Luis Villafuerte Huallpa	Cristo rey de Kuvitari
24	Silvestre Lina Brindaván	
25	Wuñtawachura Quispe Vlla	Bajo Kuvitari
26	Martín Mendoc Antisaca	
27	Agustín Solísaga Holo	Alto Kuvitari
28	Alonso Alvarado Anzo	
29	Domingo Tupa Mamari	Alto Yomenoroni
30	Hermenegildo Irujo Alarcaga	
31	Marielys Rincón Yajra	Nuevo California
32	Clavell Amador Mendivil	
33	Pablo Mazono Salcedo	Alto California
34	Rosanna Cristina Durales	
35	Silvia Maribel Katigar HVMS	Alto de Carmelo
36	Richard Rojas Chuñaga Yujuti	
37	Doris Perilla Mamari	Bajo Maraguti
38	Aurelio Condori Vaso	
39	Yadefrancis Camargo Lima	Unión Anasal
40	Rosa Quijpo Pango	
41	Sonia Francisca Salerna	Karavichato
42	Julio Huamán Huamán	
43	Diego Carrasco Landa	Alto Mamarkinto
44	Eleonora Viza Quijpo	Alto Mangaritari
45	Wilber Barrios Saca	
46	Alfonso Incahuasi Quijpo	Mangaritari Marjén Incahuasi Parte Alta
47	Teodoro Velasco Villota	Mangaritari Marjén Incahuasi Parte Baja
48	Yury Alagón Quijpo	Kivari
49	María Ponce Coshuar	

página 7

Nota. Recuperado de PMAC

En la última página y como contracara del boletín, se ha colocado una galería de fotos, en una sección denominada “Monitores en Acción”. Las fotografías son de los monitores en distintos momentos, en práctica de campo, en grupo en reunión de trabajo o participando en actividades de los talleres. Cada fotografía tiene una leyenda; en la primera se menciona el nombre del monitor ya que se trata solo de uno. En las otras que son grupales, se menciona las localidades a las que pertenecen.

En la parte de abajo están ubicados los logos de Pro Naturaleza, a la izquierda con una leyenda que dice “apoyo técnico”, y el de Transportadora de Gas del Perú a la derecha indicándosele como auspiciador. Los logos se encuentran al mismo nivel uno a lado del otro, como muestra del trabajo en conjunto que están realizando en la implementación de este programa y las leyendas indican el papel que cada uno cumple en esta alianza.

Imagen 20
Boletín PMAC (5)

MONITORES EN ACCIÓN



Nota. Recuperado de PMAC

4.3.2.3. Comentarios sobre los recursos impresos del Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario

Uno de los puntos importantes del programa es comunicar el trabajo que se realiza como parte del PMAC, para generar confianza entre los pobladores en cuanto a que se está dando seguimiento a las actividades constructivas de la empresa. Es de mucha ayuda que se elaboren recursos que contribuyan a esclarecer aspectos del programa, tales como de qué consta, quiénes lo conforman y cómo funciona, así como para ayudar a difundir el avance de las actividades.

En el caso del folleto, la estructura que se sigue es bastante adecuada, ya que menciona los puntos básicos y más relevantes, cuestiones como qué es el PMAC, su finalidad, su relación con la empresa, qué beneficios reciben las poblaciones de ello, cuáles son los actores involucrados, y una breve explicación de los procesos que en ese momento eran los que más interesaba saber, proceso de selección y formación de monitores.

Por otro lado, si bien, el lenguaje usado para el recurso no era muy complicado, dadas las características del público se pudo simplificar aún más, haciéndolo más directo, amigable y sencillo, que sonara más de tú a tú, ya que a ratos se siente un lenguaje algo más institucional.

Además, considerando las características del público objetivo —personas con poco grado de instrucción, alta tasa de analfabetismo, sobre todo en personas mayores, y poca costumbre de leer—, resulta siendo un material con demasiado texto, en especial, en las primeras cuatro páginas.

Incluir una fotografía de todo el grupo de monitores en la primera hoja es una buena alternativa, ya que puede generar empatía con el público objetivo y llamar su atención para verse en ella o ver a algún vecino o persona de su localidad.

En las otras cuatro páginas, el folleto es mucho más gráfico, por lo que podría resultar más atractivo para los pobladores. En la penúltima hoja aparece el listado de las localidades, otro elemento que podría ayudar a captar la atención y generar empatía en el público al ver el nombre de su localidad en él. Aun así, el mapa que se coloca para señalar la ubicación de cada uno de estos lugares pudo ser más sencillo, sin tanto detalle y color alrededor de las localidades, pues esto puede distraer o confundir y debería haber sido menos técnico y algo más ilustrado.

Asimismo, el uso de historietas es un buen recurso, que simplifica la explicación de contenidos. No obstante, las viñetas contienen mucho texto; la línea de cada personaje, sobre todo del representante de la empresa, es muy grande, por lo que pareciera que, aunque se hizo con formato más lúdico, no se llegó a adaptar del todo el texto para lograr cerrar la técnica.

En cuanto al boletín, se observa que hay un poco de desorden en la presentación de los temas dentro del recurso. Se menciona alguna temática o idea en un punto y luego se le vuelve a nombrar más adelante. Se podría haber organizado de mejor modo, lo que habría ayudado a que sea un material no solo más claro y directo sino además con menos texto y así de fácil lectura, aspecto importante dadas las características del público.

En el boletín no se da mayor detalle de las actividades; se mencionan los temas, pero no de qué forma esto podría servir para el papel que desempeñará el monitor, o cómo es que de todo esto se ve beneficiada la localidad, aspecto importante si se quiere generar interés por parte del resto de la población y sensibilizar respecto a la función del programa.

En cuanto al lenguaje usado, pasa lo mismo que con el folleto: pudo ser más amigable y directo, ya que se siente en su mayoría bastante serio, y termina siendo muy institucional y no un recurso que pueda ayudar a la población a vincularse y familiarizarse con el programa.

La caricatura del folleto aparece nuevamente en el boletín. Si bien el incluir este estilo puede resultar de utilidad, hacerlo en dos recursos destinados a un mismo público objetivo y que serán repartidos en las mismas fechas resulta siendo redundante y puede evidenciar el poco material con el que se cuenta o la pobre planificación para la elaboración de estos.

En el caso del boletín, se ve un mayor uso de fotografías de los monitores formando parte de las actividades del programa. Como se ha dicho, esta puede ser una manera de generar interés en el lector y hasta de propiciar la identificación con el programa. Sin embargo, también se observa que a lo largo del material no hay mayor referencia gráfica que refuerce la idea de un trabajo en conjunto. Por el contrario, se muestra una relación más paternalista, de alguien que dirige, que suele ser personal de la empresa o el personal técnico de Pro Naturaleza, con gente de las localidades, en este caso los monitores. Estas imágenes podrían reforzar la visión de asimetría que muchas veces se mantiene en este tipo de relaciones y que por lo general las áreas de Relaciones Comunitarias buscan desbaratar.

Cabe mencionar que para la elaboración de ambos materiales no hubo un proceso de validación de los recursos con el público objetivo, así como tampoco hubo una medición del impacto que estos pudieron tener en las localidades donde se difundieron, ni siquiera para verificar si se leyó, cuántos lo hicieron o si la información era entendida por los pobladores,

eso sin entrar a indagar si cumplieron o no con los objetivos planteados. Esta poca planificación muestra el trabajo poco estratégico de comunicación realizado por el área de Relaciones Comunitarias, quienes ponen énfasis en el alcance de los objetivos a veces en desmedro de seguir paso a paso los procedimientos necesarios para asegurar la efectividad de los recursos.

Con todo lo anterior, aunque los objetivos en los que se pensó para la elaboración tanto del folleto como del boletín eran necesarios, no fueron los más idóneos. En primer lugar, porque considerando las características del público objetivo, gran porcentaje de analfabetismo y poca costumbre de leer, usar un medio escrito no fue la mejor estrategia, aun así, de ser esa la elección, pudo haberse elaborado un material con mucho menos letra, bastante más gráfico y esquemático.

Por otro lado, aunque los recursos eran parte de un plan comunicacional y estos apuntaban a alcanzar ciertos objetivos, se pudo trabajar de forma más planificada e incluyendo procesos que involucraran al público objetivo. Esto habría ayudado a tener un resultado más apropiado y quizá se habrían evitado estas asimetrías que se observan.

4.3.2.4. Campaña de salud contra el dengue

Dentro del apoyo en salud, en enero de 2012 el equipo de Relaciones Comunitarias, tomando en consideración que años anteriores se habían dado varios casos de dengue, decidió realizar una campaña para informar a la población de los cuidados que debía tener con el fin de evitar la presencia del mosquito que produce esta enfermedad.

Denominaron a dicha campaña Alto al Dengue y, para su ejecución, TGP se asoció con la Mircrored de salud de Kiteni, la que está compuesta por un Centro y cuatro Puestos de Salud ubicados a lo largo del área de influencia de la empresa.

En las localidades donde no había un puesto de salud, la empresa dio las facilidades logísticas para que algún médico o residente pudiera trasladarse hasta esa zona para brindar la charla sobre las acciones de prevención que se deben tomar. Para otros lugares se valieron de los

promotores de salud, quienes recibieron la información y luego la compartieron con el resto de su comunidad en asamblea.

La campaña consistió en que un personal médico o promotor de salud diera una charla informando sobre esta enfermedad, cómo se produce y cuáles son los síntomas, así como las medidas que pueden tomarse para prevenir la presencia del mosquito del dengue.

Asimismo, se recorría las localidades para repartir material informativo (volantes y afiches), y dar una charla breve de cinco minutos con la información básica. También se hizo entrega de mosquiteros a modo de contribución para la prevención.

El material gráfico usado es el creado por el Ministerio de Salud para la campaña que realizó para ese año a nivel nacional. TGP aprovechó lo creado por el Estado para sumarse y replicarla en la zona donde mantiene relacionamiento. Para ello, pidió autorización para usar el material y colocar su logo, a cambio de llevar la campaña a localidades de interés de la empresa y donde el Ministerio no podía llegar por limitaciones presupuestales y de logística.

Se analizará los dos recursos impresos empleados en la campaña: un afiche que se colgó en los lugares más transitados o locales frecuentados como tiendas, y los folletos informativos que se entregó a cada uno de los pobladores.

Como se mencionó, los recursos a analizar fueron elaborados por el Ministerio de Salud para una campaña que lanzó a nivel nacional, por lo que TGP no tuvo ninguna injerencia en la elección de mensajes, imágenes, colores ni ningún otro elemento.

4.3.2.4.1. Afiche: Juntos venceremos al dengue

El afiche tiene formato vertical y fondo blanco, pero está dividido, por los colores, disposición de letras e imágenes en cuatro partes. En la parte superior se encuentra el mensaje principal que dice “Juntos venceremos al dengue”. Esta es una especie de invitación al público a ser parte activa y tomar acciones para la prevención. Las letras están en diferentes colores: negro, algo más pequeño, verde y por último y más grande letras blancas en un cajón naranja; estos tres colores son los que se usan básicamente en el afiche, con el fondo blanco.

Este cambio de color y tamaño de letra hace una especie de escalera donde el dengue es lo que más resalta.

Debajo de eso se encuentra una sección donde solo hay imágenes, en el lado izquierdo está la foto de una cantante y actriz de moda a nivel nacional, Maricarmen Marín. En la foto, aparece ella vestida con jean y polo, bastante sencilla, sosteniendo un envase grande de color naranja donde se suele almacenar agua. En la mano derecha sosteniendo una escobilla, haciendo el ademán de que está escobillando el envase; esta es una de las acciones que se recomienda para la prevención del mosquito. A la misma altura, un poco más pequeño, se encuentra la fotografía de Maricarmen Marín, con el mismo envase, mostrando la mano con el pulgar arriba, acompañada de tres señoras de aproximadamente treinta años haciendo el mismo gesto y vestidas con polo y jean también, una de ellas con blusa y jean.

Imagen 21
Afiche “*Juntos venceremos al dengue*”



Nota. Recuperado de MINSA

4.3.2.4.2. Díptico: Sin zancudo no hay dengue

El otro recurso de apoyo usado en la campaña fue un díptico con información sobre la forma de transmisión de la enfermedad, y cómo evitar la presencia del principal portador de este virus, el zancudo. Por ello, se lee el lema “Sin zancudo no hay dengue” en la primera cara, con una silueta de un envase para guardar agua de fondo. En la parte de abajo, tal como en el afiche, se ha colocado una especie de franja en verde donde van los logos, de izquierda a derecha, del Ministerio de Salud, Transportadora de Gas del Perú y el lema del ministerio: “Salud Nueva Actitud”.

En el interior se ha desarrollado los principales mensajes que se quieren transmitir, y ha sido dividida en dos. Da cuenta de información sobre la enfermedad: qué es, cómo se reproduce, sus síntomas y las acciones que se deben tomar como prevención.

En la cara de la izquierda, al interior, se ha colocado el título “El dengue es una enfermedad mortal”, resaltando las palabras *dengue* y *mortal* en rojo. Hacia abajo está la explicación de cómo se transmite, dónde se reproduce el mosquito, signos y síntomas. Cada uno de estos son subtítulos, los que han sido colocados sobre cajones naranjas y las explicaciones sobre recuadros de un verde de un tono más bajo. Las explicaciones son bastante breves y sencillas, con la información más importante, haciendo referencia a objetos del día a día. Para la explicación de cómo se transmite el dengue se ha usado un dibujo, que deja bastante claro el mensaje. Además, en la parte de abajo, con letra de otro tipo y en blanco, lo que hace que resalte, se ha colocado el mensaje de que si los síntomas se presentan se debe llevar a la persona al centro de salud rápidamente.

En la parte derecha se han colocado las recomendaciones que se debe seguir para prevenir el zancudo y con ello la enfermedad. Sobre la silueta que hace las veces de la tapa del envase se ha colocado: “¡Tapa bien!”, que es una de las principales recomendaciones y que con ayuda del dibujo hace que el mensaje sea más fuerte. Más abajo y como título dice “Sacar el dengue de tu casa”. Se ha resaltado la palabra *dengue* colocándola en blanco. Debajo de este título se han graficado dos pasos: el primero es el lavado y escobillado de los envases y muestra una foto con una mano escobillando un recipiente y otra foto con varias personas haciendo esta misma acción. Abajo, a manera de leyenda, se indica que se debe lavar y limpiar bien los recipientes donde se almacena el agua. Al costado y como paso dos, se observa la foto de unas manos tapando con bolsas y ligas un recipiente, y al costado una foto

de cómo queda el recipiente tapado. Debajo de ello, un breve texto que indica que se debe mantener los depósitos de agua bien tapados.

Más abajo, usando los mismos cajones para los subtítulos y para el texto que en la página anterior, se encuentra la explicación de por qué es importante tapar bien y lavar bien estos envases. Nuevamente el lenguaje usado es bastante sencillo y conciso.

En la contracara, sobre la silueta del depósito de agua se ha colocado un mensaje en letras de diferentes tamaños, negras y rojas, que dice: “El zancudo se reproduce en agua limpia. Lava, escobilla y tapa bien los depósitos con agua”. Con letras en rojo y algo más grandes se resaltan las palabras *el zancudo*, *lava*, *escobilla* y *tapa*. En este lado, la silueta del envase tiene una tapa, que refuerza el mensaje dado en letras, jugando con la figura del recurso. Un poco más abajo, sobre una franja de un color verde un tono más suave se ha colocado el número de INFOSALUD y al costado el indicador que es una línea gratuita. Un poco más abajo, ya con menor presencia, en letras negras y más pequeñas la dirección web del Ministerio.

Todo el material tiene como fondo la silueta en verde, el mismo tono usado en el afiche, de un envase donde se suele guardar agua y que muchas veces es donde los zancudos colocan sus huevos, propagando el dengue. Los colores de las letras son negro y azul para el texto, rojo y azul más oscuro para los títulos o también blanco cuando se quiere resaltar alguna palabra.

Imagen 22
Díptico “Sin zancudo no hay dengue”



¡Tapa bien!

El dengue es una enfermedad mortal

¿Cómo se transmite?
Se transmite por la picadura del zancudo "Aedes aegypti", de una persona enferma a una persona sana.


El zancudo pica a una persona enferma y se infecta. El zancudo infectado pica a personas sanas y le produce la enfermedad del dengue.

¿Dónde se reproduce el zancudo?
Se reproduce en el agua que se guarda en recipientes que no se tapan adecuadamente, también en el agua de lluvia que se empoza en botellas, chapitas, barriles metálicos o de plástico, sistemas de hormigón, llantas abandonadas, entre otros.

Signos y síntomas **EN ESE CASO, DERE ACUDIR RÁPIDAMENTE AL ESTABLECIMIENTO DE SALUD**

Una persona que presenta fiebre y dolor fuerte de cabeza, ojos, huesos y músculos puede tener DENGUE.

¡SACA EL DENGUE DE TU CASA!

1  **LAVE CON ESCOBILLA Y DETERGENTE los depósitos y tanques donde se guarda el agua.**

2  **Mantenga los depósitos y tanques de agua BIEN TAPADOS.**

¿POR QUÉ TAPAR BIEN?
Hay que tapar bien los depósitos de agua, para que el zancudo no pueda entrar y dejar sus huevos en el agua. El zancudo se mete hasta en los huecos más pequeños.

¿POR QUÉ LAVAR BIEN?
Para eliminar los huevos del zancudo. Lava los depósitos y tanques de agua, escobillando las paredes internas.

Nota. Recuperado de MINSA

4.3.2.5. Comentarios sobre los recursos impresos para la campaña contra el dengue

Dado que los recursos usados para la campaña no fueron elaborados por la empresa, el análisis sobre el diseño y fondo no sería muy pertinente de hacer, ya que el interés de esta tesis está en la forma de comunicarse del área de Relaciones Comunitarias con las poblaciones del área de influencia. Sin embargo, se puede comentar sobre lo que el área estaría expresando al usar estos recursos y sobre las estrategias complementarias, planificadas y ejecutadas por el equipo, durante la campaña.

La decisión de replicar la campaña nacional del Ministerio de Salud en una zona que, por sus características, la hace sensible a la propagación de esta enfermedad, da muestra de la atención de la empresa con los problemas y la realidad de la zona, y de su capacidad de generar acciones acordes a las necesidades del lugar. Habla de su capacidad de adaptabilidad y de responder según los requerimientos del contexto.

Asimismo, la decisión de usar el material que el Estado ya había elaborado, en vez de crear uno nuevo, podría evidenciar la intención de no duplicar esfuerzos y más bien que hay un interés de trabajar en conjunto con otras entidades, para así potenciar actividades y con ello también los resultados. Muestra de esto es que TGP haya solicitado por vía formal la inclusión de su logo en el material que iba a repartir, para no perder la oportunidad de generar presencia durante la campaña, esta vez como aliado del Estado.

Por otro lado, como parte de las actividades complementarias a la campaña, la empresa convocó a charlas para que profesionales de la salud pudieran ampliar la información respecto al dengue, y los pobladores tengan la opción de plantear todas sus dudas sobre el tema. En las localidades que no contaban con centro de salud, TGP brindó las facilidades logísticas para trasladar a un profesional de la salud hasta estos lugares para que pudiera realizar las charlas médicas.

Estas charlas eran dirigidas por un relacionista comunitario, quien explicaba que la empresa, viendo el número de casos de dengue, y siendo la zona un lugar propicio para la proliferación de esta enfermedad, decidió apoyar la campaña que el Ministerio de Salud venía llevando a cabo a nivel nacional, para informar a la población y que estos pudieran tomar acciones de prevención. Luego de esto, presentaba al personal médico quien dictaba la charla, usando de soporte el díptico de la campaña para explicar qué era el dengue, el modo de contagio, los

síntomas que se presentan cuando alguien tiene dengue, qué se debe hacer ante eso y las medidas que se debe tomar para evitar la presencia del mosquito que lo propaga. Después se pasaba a las preguntas por parte de los asistentes, a las que la persona que dictaba la charla respondía y en ocasiones, el relacionista comunitario complementaba estas respuestas, simplificando la explicación o poniendo ejemplos para asegurar la claridad del mensaje. Terminada esta parte, el relacionista comunitario entregaba mosquiteros, elemento que contribuiría en la prevención de la picadura del mosquito y como un pequeño aporte por parte de la empresa.

En algunos lugares, donde fue imposible trasladar a un personal del centro de salud, fue el relacionista quien asumió el dictado de la charla, con la información que había escuchado y apoyado por el díplico.

Además de eso, en las localidades donde las viviendas se encuentran concentradas y cercanas una de otra, los relacionistas comunitarios, acompañados de los promotores de salud, salieron a pegar afiches en lugares muy transitados o concurridos, como tiendas, y a repartir los dípicos a la gente que encontraban, explicándoles sobre el dengue y las principales medidas que se debe tomar para evitarlo.

4.3.2.6. Campaña de Universalización de la Matrícula Oportuna

En el marco del proyecto educativo TGP Educa, y con el fin de incentivar a que los padres de familia matriculen a sus hijos a tiempo en la escuela, la empresa decidió sumarse a la campaña realizada por el Ministerio de Educación que se da a nivel nacional. En esta ocasión, la unión de esfuerzos se tradujo en acciones complementarias.

De parte del Estado, la entonces ministra de educación Patricia Salas O'Brien se comprometió a trabajar para que el primer día de clases, los estudiantes cuenten con un profesor asignado, así como con materiales y textos educativos correspondientes. Bajo el lema "Cambiemos la educación, cambiemos todos", el ministerio propone trabajar en una serie de cambios para contribuir a la mejora de la educación, incluyendo el de iniciar el año

escolar en la fecha que corresponde, sin que se den retrasos por ausencia de docentes o tardanzas en la matrícula.

Por parte de la empresa, esta decidió iniciar una campaña de sensibilización a los padres, el otro lado del problema, para que matriculen a sus hijos en la fecha que corresponde y estos acudan a clases desde el día uno, haciendo hincapié en la importancia de que los niños lleguen puntual a clases y no falten a lo largo de todo el año, de modo que puedan pasar al siguiente nivel logrando los objetivos de aprendizaje. Para ello el área de Relaciones Comunitarias planificó una serie de actividades y elaboró sus propios recursos que sirvieran de soporte a dicha campaña, la que fue implementada en todas las localidades del área de influencia de los proyectos de expansión.

La campaña se ejecutó del 4 al 10 de marzo de 2012, y consistió en convocar a los padres de familia en cada una de las instituciones educativas —diecinueve en total—, donde se les habló sobre la importancia de matricular a sus hijos oportunamente y la continuidad que deben tener estos en la asistencia a clases. Dichas reuniones se realizaron con el apoyo del equipo de Solaris, operador del proyecto educativo TGP Educa.

Dichas reuniones se iniciaron explicando que la empresa, en el marco de su proyecto educativo, se sumaba a la campaña impulsada por el MINEDU para propiciar la matrícula oportuna a nivel nacional. Luego de ello, se pasaba a presentar la problemática respecto a ese tema en Echarate y la zona; aquí se explicaba lo que el operador del proyecto había encontrado respecto a este tema en la zona, cifras y datos que pudiera resultar de interés. Luego se pasaba a mencionar lo que se podría hacer para darle solución a esta problemática, con la asistencia a tiempo de los estudiantes y los requisitos que se necesitan para la matrícula (DNI o partida de nacimiento y tarjeta de vacunas), y la acotación que en caso no se tenga dichos documentos para comienzos de año, tienen hasta julio para presentarlos, de modo que no haya razones para que empiecen tarde.

Durante la charla, se procuró hacer reflexionar a los padres sobre por qué los niños van a la escuela, para qué se quiere que aprendan y la importancia de pensar en cómo quieren que sea la vida de sus hijos como adultos. Asimismo, se les animó a pensar en cómo quieren que sea su comunidad en unos años, con médicos que puedan atender en los centros de salud y

profesionales que trabajen para la mejora de su lugar de origen. Con esto se trató de sensibilizar a los padres, respecto a la repercusión que tendrían más adelante las acciones y la posición que tomen en relación a la educación de sus niños.

Luego de ello, se pasaba a colgar, junto con los asistentes, la gigantografía de la campaña; la persona que dirige la reunión indica que esto estará ahí para recordar sobre la importancia de la matrícula oportuna, pero además como señal de que los padres de familia en ese lugar están comprometidos con que así lo harán.

Hacia el término de la reunión y como parte de la estrategia, se les explica a los padres de familia que alguien del equipo de relaciones comunitarias o del operador del proyecto de educación vendrá hacia fines de marzo para constatar el status del proceso de matrícula y según ello se colocará una bandera en la institución educativa. Según su color, esta indicará que la matrícula va muy bien (verde), que aún le falta (amarillo) o que hay muy pocos matriculados (rojo). De esta manera, el equipo de Relaciones Comunitarias buscaba motivar a los padres de familia y asegurar resultados de la intervención.

La planificación de la campaña no solo consistió en la organización de las actividades, sino que además se elaboraron un esquema y un guion, de manera que se asegurara que todos dieran un mismo mensaje y de la misma forma.

Los recursos utilizados para la campaña fueron cuñas radiales, las que ya se ha analizado en esta tesis en un acápite anterior, y gigantografías, recurso que se analiza a continuación:

4.3.2.7. Gigantografía de la campaña Matrícula Oportuna

Las gigantografías fueron diseñadas por el equipo de Solaris, operador del proyecto educativo, con el visto bueno de TGP. En esta ocasión también participó el área de Relaciones Institucionales, responsable de todos los temas de imagen de la empresa.

Es importante mencionar que el proyecto educativo cuenta con una propia marca: TGP Educa, y como tal tiene una línea gráfica definida, con logo, un elemento característico, que consta de unas cintas ondeadas, un tipo de letra y colores que la identifican. Como se puede

observar desde el nombre del proyecto, toda la línea gráfica y el manejo comunicacional que se hace de la marca está muy ligada a TGP, pues la intención que tienen es que se relacione los beneficios del proyecto directamente con la empresa.

Las medidas de las gigantografías son 2 m x 1.50 m, y fueron colgadas en las fachadas de las instituciones educativas o locales comunales a manera de recordatorio. Se hicieron dos modelos, cuya única diferencia es la imagen de fondo, en ambos casos fotografías tomadas a los niños del proyecto TGP Educa. Otra diferencia entre uno y otro es que el mensaje de la campaña que está en ambos en castellano, además se encuentra traducido en uno en matsiguenga, considerando las dos comunidades nativas, y el otro en quechua, debido al número importante de quechua hablantes en los asentamientos rurales.

La fotografía ocupa la mayor parte de la gigantografía, es ella la protagonista del recurso. En la parte de arriba se ha colocado el mensaje “Vamos a la escuela a matricular a nuestros hijos”, y abajo se encuentra la traducción en matsiguenga en un caso y en quechua en la otra versión. Debajo del mensaje, de forma paralela se han colocado las cintas, elemento característico de la marca, que lleva los colores del proyecto, marrón, azulino y amarillo. Las letras con las que se ha escrito el mensaje también son de estos colores, en castellano azulino y la traducción en amarillo, y estas van de forma ondeada también, imitando la forma de las cintas.

Sobre la misma fotografía, hacia abajo en la izquierda se ha incluido otro mensaje que va en letras blancas: La matrícula oportuna garantiza el buen inicio del año escolar. A la misma altura, esta vez a lado derecho, se encuentra el logo de la campaña del MINEDU: “Cambiemos la Educación, Cambiemos Todos”.

Debajo de la imagen hay una franja blanca sobre la que se ha colocado todos los logos a la misma altura y en el mismo tamaño, ninguno de ellos destaca. Pegado en la izquierda, el del Ministerio de Educación; al costado, se encuentra el de la UGEL La Convención, con la que el proyecto ha venido trabajando coordinadamente; y, pegado hacia la derecha, el logo del proyecto TGP Educa.

En la primera versión de la gigantografía, con la traducción al matsiguenga, se aprecia una fotografía dentro de un aula de uno de los colegios del proyecto. En ella se ve a una niña,

quien es la que está en primer plano, y algo más atrás un niño. Parece ser un aula multigrado, porque ella se ve un poco mayor que él. Ambos niños están muy concentrados pintando, al costado de la niña hay cajas de colores y crayolas, que parecen estar usando pues están abiertas y con algunos colores sobre la mesa. Los niños están sentados a lo que parece ser una mesa larga, de color celeste. Detrás de ellos, hay otra carpeta, pero no se llega a ver bien al niño o niña que está en ella, un poco más atrás hay papelógrafos colgados (parecen ser de alguna clase realizada), estos dan una apariencia de desorden y descuido en el aula.

Imagen 23

Gigantografía campaña de matrícula oportuna



Nota. Recuperado de TGP Educa

La segunda gigantografía muestra niños jugando al aire libre, están todos tomados de las manos. Corriendo hacia un lado se observa a un niño y a una niña de alrededor de 10 años,

ambos con uniforme y sonriendo, en la parte de atrás se pueden ver las aulas y la vegetación característica de la zona.

Imagen 24
Gigantografía campaña de matrícula oportuna (2)



Nota. Recuperado de TGP Educa

4.3.2.8. Comentarios y sugerencias sobre los recursos impresos de la campaña Matrícula Oportuna

En la campaña Matrícula Oportuna se ve un grado de organización y planeamiento distinto al observado en las actividades del Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario. El que el programa de educación tenga una marca y, con ello, toda una línea gráfica, es muestra además de la importancia que tiene este proyecto para la empresa, el alto nivel de planificación y manejo comunicacional que se tiene dentro de este proyecto, lo que ayuda a que este sea más coherente y todas sus acciones se condigan con los objetivos planteados.

Esto se ve reflejado en el recurso, pues se observa que existe relación en los colores, las formas usadas, y hasta en el uso de fotografías de buena calidad que pertenecen al proyecto.

Otra muestra del nivel de trabajo estructurado, es el proceso de planeamiento de la campaña, el que no solo contempló las actividades, horarios y especificaciones técnicas, sino que además incluyó un guion de lo que se diría en las reuniones, lo que es importante para asegurar la idoneidad del mensaje y que se esté manejando un mismo discurso en todos los lugares y con todos los actores. Tener un guion también permite que la persona que vaya a exponer se encuentre más preparada y no tenga que improvisar, asegurando así, la transmisión del mensaje de modo adecuado.

Por otro lado, en cuanto al lado gráfico de las piezas, la imagen del interior del aula no fue la mejor, ya que se debió colocar un aula más ordenada, limpia e iluminada, a manera de referente o modelo de lo que se quiere lograr. En vez de eso, se mostró un ambiente con poca luz y algo desordenada. A pesar de ello, se considera que ambas fotografías son valiosas en cuanto a las acciones que transmiten, ya que ambas imágenes muestran dos aspectos importantes que desarrollan los niños al asistir a clases: el aprendizaje, a nivel más académico y el desarrollo del niño a través del juego, que es lo que debe motivar a los padres de familia a enviar a sus hijos a la escuela a tiempo.

Nuevamente, se ve que se usan imágenes de gente de la zona, esta vez niños del proyecto que se viene implementando. Como ya se ha dicho, este puede ser un fuerte elemento no solo para atraer al público objetivo, sino además para generar un sentimiento de identificación, pues no se está mostrando una escuela o niños de alguna parte del Perú, sino que los padres de familia pueden reconocer que se trata de sus hijos, o del hijo de alguien de la comunidad; se ven reflejados y en una imagen positiva que está sirviendo de ejemplo para el resto.

Un aspecto que podría complicar la lectura del cartel, sobre todo considerando que el público no está acostumbrado a los medios escritos y se encontrará de paso, es la tipografía. Esta se encuentra de forma ondeada para simular la forma de las cimas; sin embargo, pudo hacerse algo mucho más simple y a la vez atractivo.

En general, viendo toda la campaña en su conjunto, con las reuniones, las cuñas radiales, y las gigantografías, parece que este último recurso funciona más como un recordatorio que

como elemento disuasivo o motivador para que los padres de familia matriculen a sus hijos en la escuela. En ese sentido logran el objetivo, pues son llamativos, generan identificación al tener imágenes de niños de la zona, en escenarios del lugar y el mensaje es bastante claro.

4.3.3. Análisis de reporte de llamadas

Poco después del secuestro de empleados de la empresa contratista de TGP, en abril de 2012, el equipo de Relaciones Comunitarias solo tenía permitido el ingreso hasta Quillabamba, ciudad ubicada a cuatro horas de donde estaba su centro de operaciones, y entre cinco y siete horas de camino de las localidades de interés que solían visitar con regularidad. Estando tan lejos, las posibilidades de encontrarse con alguna persona del ámbito de influencia eran pocas, solo cuando algunos de ellos llegaban hasta ese lugar a realizar algún trámite o cobro que por lo general se daba a fin de mes.

4.3.3. 1. Planeamiento y metodología del recurso

Dadas estas circunstancias y que el nivel de contacto era bastante bajo, la jefatura, con el análisis y sugerencias de los supervisores y el coordinador del área, tomó la decisión de contactarse con las personas de las localidades de interés vía telefónica y de forma regular, aprovechando el directorio que se había elaborado con los números celulares. En él se especificaba si se trataba de autoridades, líderes, simpatizantes o contrarios al proyecto. Esta lista también incluía los teléfonos comunitarios, únicos teléfonos fijos que por lo general están ubicados en pequeñas bodegas. En ese caso, se llamaba y se hablaba con la persona que se encontrara por ahí en ese momento.

Para entonces, el equipo de relaciones comunitarias ya se había reducido, consecuencia de la disminución de actividades que tenían, así que en ese momento solo lo conformaban alrededor de ocho personas, todos hombres. La misión que tenían los relacionistas era hacer llamadas y obtener información sobre cómo iban las cosas en estas localidades, indagar sobre lo que se decía acerca de la empresa, las percepciones de la población y el sentir de ellos respecto a lo que se venía viviendo. Eran dos los objetivos que guiaban esta acción: mantener

contacto con los pobladores del área de influencia de los proyectos de expansión, de modo que sintieran que de alguna forma la empresa aún estaba ahí, aunque no físicamente y que los relacionistas aún estaban pendientes de ellos, quizá algún poblador comentara con sus vecinos sobre la comunicación. El otro objetivo era adquirir información para conocer cómo estaban las cosas en el lugar, lo que pasaba en la localidad, de modo que no estuvieran desactualizados y, si era posible, saber también sobre el clima que se vivía, si la gente estaba en tensión, asustada por lo que acababa de pasar en Kepashiato o lo que opinaban de que la empresa no estuviera ingresando.

Más allá de estas indicaciones, no hubo mayor organización ni preparación para llevar a cabo esta acción, se confiaba en el criterio de cada uno de los miembros del equipo quienes tenían varios años de experiencia en campo y conocían muy bien a las personas con las que tenían que tratar y se dejó a discreción de cada uno de ellos que lo hiciera de la manera que considerara la más adecuada.

4.3.3. 2. La puesta en marcha

Contactarse con los pobladores vía telefónica no era tarea sencilla, ya que en la mayoría de las veinticinco localidades no había señal o esta era muy mala, por lo que debían intentar varias veces hasta establecer comunicación con alguien que hubiera salido hacia un lugar donde había buena señal. El domingo era el mejor día para ubicarlos, ya que muchos de los pobladores bajan a Kiteni a hacer su mercado, y ahí hay mejor señal.

En algunos casos, se comunicaban con personas a las que ya conocían y entonces la conversación podía fluir de modo más natural, era más como retomar una amistad. Sin embargo, como parte del equipo ya había salido, se daba el caso que la persona responsable de la zona ya no era parte del equipo, así que debía realizar las llamadas alguien que, en ocasiones, conocía muy poco o nada a las personas, y estas tampoco lo conocían a él, por lo que debía empezar casi de cero con ellos, iniciando una relación, cosa que con algunos pobladores eran más difícil que con otros. Algo que por lo general ayudaba en esas situaciones, era el presentarse como trabajadores de la empresa y hacer referencia a la persona que solía visitarlos con frecuencia.

Al cabo de un tiempo de aplicada esta medida, los relacionistas comunitarios empezaron a notar algunos aspectos que no funcionaban bien. Se fijaron que la frecuencia no era la adecuada, ya que algunos pobladores empezaron a fastidiarse porque se les llamaba seguido. En el caso de las mujeres, algunos esposos empezaron a incomodarse de que los relacionistas comunitarios hombres llamaran seguido a sus esposas. Además, al haberse hecho la repartición por zona y no por persona o número telefónico, pasaba que una misma persona era llamada en un mismo día por dos relacionistas diferentes, lo que llegaba a saturar y podía resultar contraproducente para los objetivos planteados. Por todo esto, se decidió hacer ajustes a la estrategia; así, cada relacionista estaría encargado de llamar a ciertas personas, principalmente aquellas con las que tuviera más cercanía y confianza, con las que habían construido una amistad en el periodo en el que estuvieron en campo, para así evitar molestias. Además, la frecuencia de las llamadas sería de cada dos o tres días e incluso una vez por semana, para no saturar. Con estos ajustes, las llamadas empezaron a funcionar mejor y ya no recibieron quejas respecto a ellas.

Asimismo, con el objetivo de obtener mayor información, se realizaron llamadas a personas estratégicas que no eran del ámbito de influencia del proyecto pero que estaban muy cerca o estaban en lugares a donde los pobladores solían ir por ser poblados más grandes o encontrarse de paso, como el centro poblado de Yvohote, ciudad de Quillabamba, el centro poblado Palma Real y Quellouno. Estas personas podían brindar información sobre el contexto que se vivía en la zona o si escuchaban algo de las localidades de interés o la ruta.

Siguiendo la lógica de trabajo que se tenía en el área, los relacionistas elaboraban reportes diarios, semanales y mensuales dando cuenta del detalle de las llamadas realizadas, tal como lo hacían cuando estaban en campo de las visitas, coordinaciones y actividades que desempeñaban. En dicho reporte, cada relacionista indicaba a quién se había llamado y un resumen de lo conversado con cada una de las personas. Además, incluía cualquier detalle que considerara importante, como la fecha de inauguración de alguna obra, los nombres de la junta directiva recientemente elegida en la comunidad, algún asalto o accidente por la zona, etc. Este reporte también les servía como indicador de la gestión del área; hacia fin de mes hacían un balance, básicamente cuantitativo, del total de llamadas realizadas, las que contestaron y aquellas que no contestaron, por localidad.

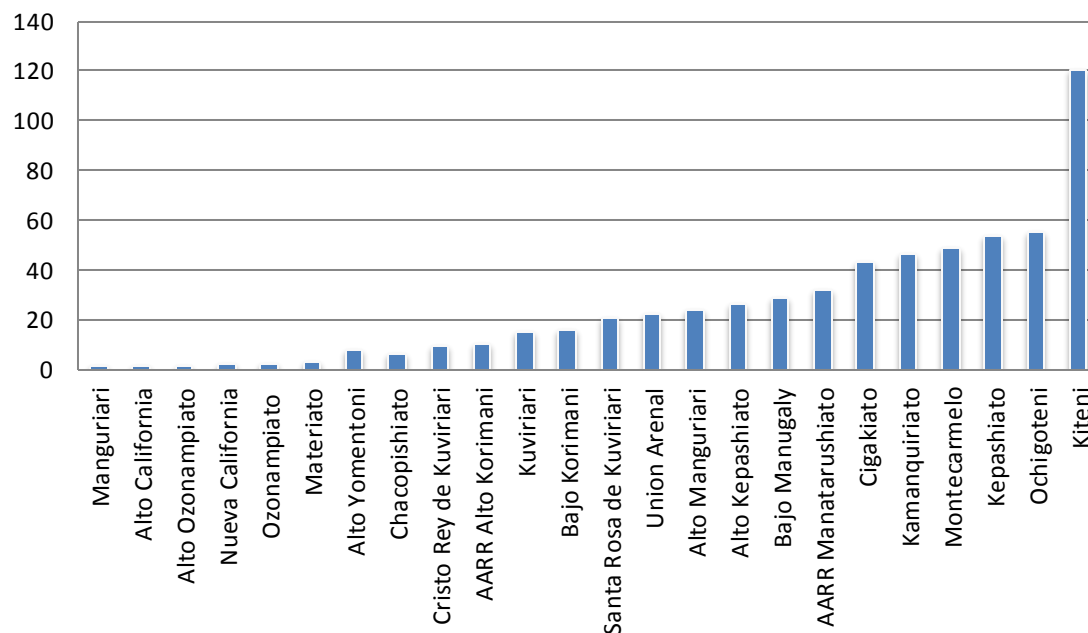
4.3.3. 3. Análisis en base a los reportes de llamadas

Como parte de la medición de la efectividad de las estrategias comunicacionales aplicadas por el área de Relaciones Comunitarias, se ha hecho un análisis de los reportes de llamadas para determinar la frecuencia en la comunicación y los temas más tocados dentro de estas conversaciones. Se tomaron los reportes de agosto de 2012 a enero de 2013. Se pudo observar que, en un principio, se hacía llamadas principalmente a las autoridades de las localidades o propietarios con los que se solía tener más contacto. Más adelante, aprovechando algunos talleres que se realizaron como parte de los programas de monitoreo comunitario y del programa de educación, se les pidió el número de teléfono a los participantes. Así, se incluyó en la rutina de llamadas a monitores y docentes. También se incluyó a otras personas como conductores que iban con frecuencia a la zona o funcionarios de alguna entidad estatal que trabajaban en Kiteni, y que a pesar de no ser pobladores del área de interés podían brindar información.

Para el análisis de los reportes se contabilizó el número de llamadas por mes, se le dividió por localidad y género, y luego se hicieron varios cruces considerando algunas variables. Esto fue arrojando varios datos interesantes que se presentan a continuación:

De las 595 comunicaciones que se tuvieron en los cinco meses, de agosto a enero de 2012, el centro poblado Kiteni fue la localidad con la que mayor comunicación se tuvo, esto porque era donde más contactos se tenía para llamar, además de ser un lugar donde hay señal la mayor parte de tiempo y con menos dificultades que el resto de zonas. En segundo lugar en frecuencia, aunque con mucho menos, se encuentra el asentamiento rural Ochigiteni donde también se tenía un buen número de contactos a quienes llamar, y el centro poblado menor Kepashiato, donde la señal era más o menos buena, por lo tanto las posibilidades de establecer comunicación eran mayores. Por otro lado, los lugares con menos comunicación fueron los asentamientos rurales Manguriari, Alto California y Alto Ozonampiato, zonas donde no hay señal de celular y los únicos contactos que se tenía eran los monitores del Programa de Monitoreo Comunitario y en dos de estos lugares docentes.

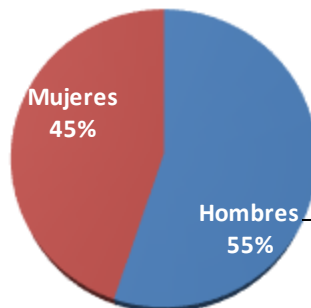
Gráfico 4
Récord de llamadas por localidad



Nota. Elaboración propia

En cuanto a género, no hay resultados que llamen la atención. La comunicación es, en su mayoría, con hombres, pues es también de ellos de quienes más números telefónicos se tenía. Sin embargo, también hay comunicación con mujeres de las localidades.

Gráfico 5
Porcentaje por género



Nota. Elaboración propia

Donde se observa un poco más de diferencia en este sentido es en las comunidades nativas, donde la comunicación con mujeres es bastante escasa: en Chakopishiato no hubo comunicación con mujeres y en Monte Carmelo fue mucho menor comparado con la frecuencia con la que se habla con hombres de esa comunidad. Esto puede obedecer a que en general, en estas comunidades la figura del hombre es mucho más activa y las mujeres están más dedicadas al ámbito doméstico o de la escuela.

Todos estos datos pueden apreciarse en la siguiente tabla, elaborada a partir de la sistematización de la información obtenida de los reportes mensuales de llamadas del área de Relaciones Comunitarias.

Localidad	Agosto			Setiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre			Enero			TOTAL POR LOCALIDAD
	Por género		TOTAL	Por género		TOTAL	Por género		TOTAL	Por género		TOTAL	Por género		TOTAL	Por género		TOTAL	
	M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		M	F		
CCNN Montecarmelo	12	0	12	0	3	3	1	7	8	1	0	1	4	6	10	6	9	15	49
AARR Bajo Manugaly	5	3	8	5	1	6	2	0	2	1	0	1	5	0	5	4	3	7	29
AARR Union Arenal	2	6	8	0	9	9	0	3	3	0	0	0	0	1	1	1	0	1	22
AARR Kamanquiriato	11	3	14	4	5	9	6	2	8	0	0	0	5	3	8	3	4	7	46
Manguriari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1
AARR Alto Manguriari	5	1	6	2	5	7	1	4	5	0	0	0	1	3	4	1	1	2	24
Alto California	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Nueva California	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2
AARR Alto Yomentoni	0	0	0	1	0	1	2	0	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	4
AARR Alto Yomentoni M.I.	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	4
AARR Alto Korimani	2	0	2	0	1	1	4	0	4	0	0	0	1	0	1	2	0	2	10
AARR Bajo Korimani	0	0	0	1	2	3	1	4	5	0	0	0	1	1	2	2	4	6	16

AARR Santa Rosa de Kuviriari	4	0	4	0	0	0	0	0	0	3	0	3	7	0	7	7	0	7	21
Cristo Rey de Kuviriari	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	3	3	0	4	4	9
Kuviriari	0	0	0	1	1	2	1	6	7	0	0	0	0	2	2	0	4	4	15
AARR Materiato	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	3
Alto Ozonampiato	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
AARR Ozonampiato	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2
CCNN Chacopishiato	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	3	0	3	1	0	1	6
AARR Ochigoteni	10	3	13	1	0	1	2	2	4	6	1	7	12	7	19	7	4	11	55
Alto Kepashiato	1	0	1	0	0	0	4	3	7	2	2	4	2	6	8	2	4	6	26
AARR Manatarushiato	2	2	4	0	0	0	0	0	0	0	6	6	7	6	13	4	5	9	32
AARR Cigakiato	6	1	7	1	5	6	2	2	4	1	0	1	9	4	13	8	4	12	43
CP Kepashiato	1	1	2	3	5	8	1	11	12	0	5	5	2	7	9	4	14	18	54
CP Kiteni	16	3	19	1	2	3	3	1	4	17	6	23	21	13	34	25	12	37	120
TOTAL	63	20	102	21	41	62	31	47	78	33	20	53	86	64	150	78	72	150	595

Durante las comunicaciones, en ocasiones los relacionistas comunitarios propiciaban que se tocara algún tema en especial que les resultara de interés, como por ejemplo, la confirmación de asistencia a actividades o los resultados de alguna decisión comunal como la nueva junta directiva. En otras ocasiones, eran los pobladores quienes originaban la temática que resultara de interés para ellos, como el estado de las negociaciones, o si es que la empresa retomaría labores en un corto plazo.

Para un mejor análisis, se han agrupado las conversaciones en siete grandes temas y se ha analizado la frecuencia de estas en las comunicaciones realizadas, a fin de medir el interés que tenía la población en el contacto con los relacionistas. A continuación, se presentan los temas en los que se ha dividido y una explicación de lo que estos tratan, así como el porcentaje de frecuencia con el que ha aparecido cada uno de ellos.

Temas comunales

De la sistematización respecto al reporte de llamadas, se puede apreciar que, del total de temas tratados en las comunicaciones, el más frecuente fue el de asuntos comunales (31%). Estas conversaciones trataban de las gestiones que realizan las autoridades para su localidad. Aquí se encuentran registrados los comentarios acerca del estatus de los proyectos de saneamiento básico o electrificación que la municipalidad de Echarati se encontraba implementando en la zona, sobre las asambleas comunales que han tenido o si hubo cambio de directiva.

Que sea el de mayor frecuencia puede deberse a que es un tema de interés común entre los pobladores y las relacionistas comunitarios, lo que hacía que ambos buscaran hablar de ello. Asimismo, un importante porcentaje de los contactos a los que se llamaba eran autoridades o líderes comunales, personas que estaban al tanto de los temas comunales y que comentaban durante las comunicaciones.

Temas relacionados a seguridad

El segundo tema más frecuente es el tema de seguridad (23%). En este grupo se han registrados las veces que las personas con las que se tuvo comunicación mencionan el tema de Sendero Luminoso en la zona, ya sea por un hecho que se haya dado, como tiroteos, o el incidente de la quema de helicópteros en octubre o que vieron pasar a personas por donde viven, que sospechan que podrían ser de Sendero. Hay también algunos relatos que dan cuenta de la visita de miembros de Sendero a su localidad. Son varias las veces que las personas señalan que la gente en la comunidad está muy asustada, algunos han retornado a sus lugares de origen o salido a otras ciudades, o tienen planeado hacerlo, por lo menos hasta esperar a que las cosas regresen a la normalidad. Esto se dio sobre todo en el mes de noviembre, luego del incidente de la quema de helicópteros, por parte de Sendero, con los que trabajaba la empresa. Mencionan también que ya muy poca gente va por sus localidades, sobre todo en el caso de Kepashiato, centro poblado donde la gente acudía a hacer sus compras. En varias conversaciones se señala que tiene muy poco movimiento y que la gente se encuentra preocupada porque esto perjudica sus actividades económicas. También se ha contabilizado dentro de este grupo los comentarios relacionados a la presencia de los militares en el lugar, como el fastidio en los meses de agosto sobre todo por los tiroteos que realizan, o si ven o escuchan pasar grupos de militares vigilando o helicópteros de las Fuerzas Armadas. En más de una oportunidad, los pobladores expresaron su malestar ante la poca acción del Estado ante el tema de seguridad que se estaba dando en la zona; había una impresión de que le faltaba tomar acción y que era inexistente, cosa que los hacía sentir desamparados.

Además, se ha incluido a los reportes acerca de algún asalto en las carreteras, robos y hasta el caso de una niña desaparecida, actos delincuenciales. En más de una oportunidad, los pobladores comentaron que se estaba volviendo una zona peligrosa sin que hubiera mayor control. También se ha contabilizado las veces que los pobladores han señalado que todo se encuentra tranquilo, con lo que quiere decir que no han tenido noticias de algún incidente o acción por parte de Sendero. Sin embargo, el miedo a que esto pase parece ser una constante, ya que cada cierto tiempo se menciona. Asimismo, están los rumores que se dan sobre alguna acción que va a tener Sendero Luminoso contra los militares que se encuentran en

Kepashiato. Esto fue más frecuente cuando faltaba poco para el término del año escolar, ya que las Fuerzas Armadas habían instalado una base militar un poco más arriba de la escuela de Kepashiato, por lo que se decía que, al terminar las clases, Sendero la atacaría. Este rumor tenía bastante asustados a los pobladores.

Que el tema de seguridad sea el segundo más frecuente resulta comprensible, dado el contexto de la zona y los cambios que se estaban dando en esta respecto a la presencia y control militar. La preocupación de los pobladores respecto a su seguridad y la especulación de si algo va a suceder en los próximos días son bastante grandes.

Temas personales

Los comentarios acerca de asuntos personales son más o menos frecuentes también (19%), en este tema se agrupa a las conversaciones acerca de temas familiares y particulares de las personas con las que se habla telefónicamente. Por lo general, son comentarios que los pobladores hacen sobre la visita a un familiar, planes de viajar a Cusco o Quillabamaba, que son los lugares a los que más van; sobre el estado de salud de ellos o algún pariente, o alguien que contestó la llamada por otra persona, el esposo, esposa o hijo, e informa dónde se encuentra su familiar y por qué le fue imposible contestar.

Además, se ha registrado en esta sección los comentarios de los pobladores respecto a sus planes de postular a algún trabajo, el que solía ser para la municipalidad distrital, o en algún proyecto que esta estuviera implementando. También, se han considerado aquí las conversaciones respecto a los planes que tienen de trasladarse hacia otro lugar, en su mayoría de modo temporal, hasta que la situación de seguridad en la zona mejore. Esto, sobre todo, en el caso de las personas con hijos.

De igual forma, se han incluido aquí las llamadas de coordinación, donde el poblador y el relacionista acuerdan cuándo y dónde encontrarse para poder conversar, que por lo general se daba en la oficina que se tenía en Kiteni, pero que por cuestiones de seguridad se mantenía con la puerta cerrada.

Que haya un 19% de frecuencia en temas personales lleva a reparar en la relación entre los pobladores y los relacionistas comunitarios, donde los primeros se sienten en confianza para poder comentar sus planes y proyectos con los miembros de la empresa, considerando, además, que se encuentran en un contexto bastante complicado, donde las personas suelen ser bastante reservadas por la presencia de Sendero y de las Fuerzas Armadas en la zona. Esto lleva a pensar en si la confianza que los pobladores tienen también hacia el equipo de Relaciones Comunitarias, o a algún miembro en específico, podría también trasladarse o traducirse en confianza a la empresa o si es que se hace una separación entre lo que es la persona y lo que esta representa, en este caso a TGP.

Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario (PMAC)

Del total de asuntos tratados, el 12% pertenece al Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario (PMAC), en este espacio están todas las consultas respecto a este programa, el que se venía ejecutando con normalidad antes del incidente con Sendero. Se tenían 50 monitores, dos representantes por localidad, quienes estaban recibiendo charlas de capacitación, las que incluían prácticas en campo.

Los reportes de llamadas dan cuenta de que, por lo general, cuando se habla de PMAC se trata de coordinaciones acerca de los talleres, convocatoria por parte de los relacionistas comunitarios, confirmación de su asistencia, o la consulta por parte de ellos a los miembros de la localidad, para averiguar si han determinado qué personas asistirán a las reuniones a las que se les ha invitado.

Las conversaciones en este aspecto también son las apreciaciones de los pobladores respecto a los talleres o reuniones que se han tenido: si les gustó o pareció interesante, comentarios que por lo general suelen ser positivos, pues consideran interesantes los temas tratados en dichas sesiones. En el caso de los monitores, también comentan sobre si están realizando la tarea que se les encomendó el día del taller, que por lo general consiste en registrar datos sobre su localidad (sobre el número de cuerpos de agua, tipo de vegetación, tipo de suelos, entre otros aspectos ambientales).

También dan cuenta de si escucharon o no las cuñas radiales que se transmitieron en setiembre y octubre en las radios locales, con las voces de los monitores dando consejos para cuidar el medio ambiente. Respecto a esto, algunos aconsejan se transmita por alguna otra radio, ya que es más sintonizada o se escucha con más claridad en su localidad.

Programa educativo TGP Educa

Un 6% de las conversaciones giraron en torno al programa educativo TGP educa. Esto se observa sobre todo en las conversaciones con docentes o directores de los colegios de la zona beneficiarios del proyecto. Al igual que en el grupo anterior, son básicamente coordinaciones para los talleres o comentarios respecto a lo que les pareció, después de que este se desarrolló.

Vale la pena mencionar que los comentarios son en su mayoría positivos respecto a las actividades que se ejecutan como parte del programa educativo. Incluso, hacia el final de año se observa que hay cierta preocupación por parte de algunos docentes, pues al no ser contratados es muy probable que los cambien de zona, lo que significaría que no podrían seguir participando del proyecto pues este solo está dirigido a los docentes de las escuelas del área de influencia de la empresa.

Consultas y comentarios respecto a mano de obra local

Con una frecuencia reducida, el Programa de Mano de Obra Local (PMOL) es mencionado en un 5%. Aquí la mayoría de las conversaciones trataron sobre los relacionistas informando y recordando sobre el cobro de liquidación del trabajo realizado en el proyecto Planta Compresora, donde ya se había iniciado con este programa y pobladores de las localidades del área de influencia, Cigakiato y Manatarushiato, habían estado trabajando.

Aquí también se ha incluido las consultas de los pobladores respecto al reinicio de las actividades y sus comentarios respecto a que esperan que la empresa vuelva pronto para que tengan opción de ingresar a trabajar bajo el Programa de Mano de Obra Local, uno de los programas más apreciados por los pobladores.

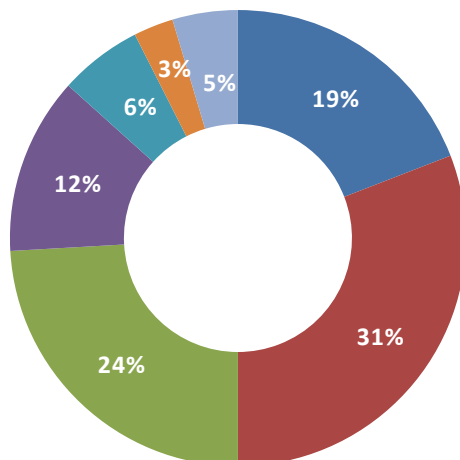
Siendo el acceder a un cupo de trabajo uno de los mayores intereses por parte de la población y una de las razones por las que espera que la empresa vuelva, sorprende que solo aparezca un 5%. Sin embargo, habría que considerar que este programa solo se venía ejecutando en dos de las veinticinco localidades, pues los trabajos en el proyecto de expansión más grande aún no se habían iniciado, lo que puede ayudar a entender la poca frecuencia del tema en las conversaciones.

Consultas sobre estado de las negociaciones

Con un 3% de frecuencia, aparecen las consultas por parte de los propietarios respecto al estatus de las negociaciones. Este tema se refiere a los arrendamientos que se tiene con algunos pobladores de algún local que la empresa usa como almacén para el proyecto, la continuidad del acuerdo o el pago que corresponde. Básicamente, este tema está relacionado a los acuerdos contractuales que quedaron en proceso con propietarios que iban a ser afectados por el Proyecto Loop Sur, con quienes se estaba en conversaciones, pero no se llegó a cerrar ningún trato para tener un contrato de derecho de servidumbre.

Además, un buen número de estas llamadas pertenece a propietarios de la localidad de Ochigoteni, donde la empresa abrió un acceso que iba a ser utilizado para la construcción del proyecto Loop Sur, pero que se dejó en stand by con lo sucedido. Con las restricciones de ingreso a campo no les fue posible darle mantenimiento. Esto hizo que con las lluvias se generara una serie de derrumbes, por lo que algunos propietarios llamaban para reclamar un pago a modo de indemnización, ya que sus terrenos se estaban viendo afectados.

Gráfico 6
Porcentaje de temas tratados



■ Personal ■ Comunidad ■ Seguridad ■ PMAC ■ TgP educa ■ Negociaciones ■ PMOL

Nota. Elaboración propia

En el análisis realizado, se observó que hay una variación de frecuencia de temas de acuerdo al mes; esto relacionado al contexto o hechos que pudieran haber ocurrido y que podían hacer que se comentara de algún tema más que de otro en cierta semana o mes. Así, por ejemplo, en los meses de agosto y setiembre se observa que en proporción sobre lo que se habló, el PMAC es uno de los temas más tratados debido a que en setiembre se realizó un taller, por lo que los relacionistas llamaban para realizar la convocatoria y asegurar la participación de los pobladores. Lo mismo sucede con el programa educativo en setiembre, que las conversaciones giraron en torno a reforzar las convocatorias a un taller realizado para docentes y directores de las instituciones educativas.

Otros meses en los que el proyecto educativo es mencionado son diciembre y enero, esto por la culminación del año escolar, y con ello la preocupación que varios docentes compartieron ante la incertidumbre de saber si se quedaban o no laborando en la misma escuela. Algunos de estos comentarios expresaban el deseo de seguir participando en el proyecto y preguntaban a la consultora encargada de su ejecución si eso iba ser posible de ir a otra escuela. La

respuesta había sido que negativa, ya que TGP Educa estaba solo en las escuelas del área de influencia de la empresa.

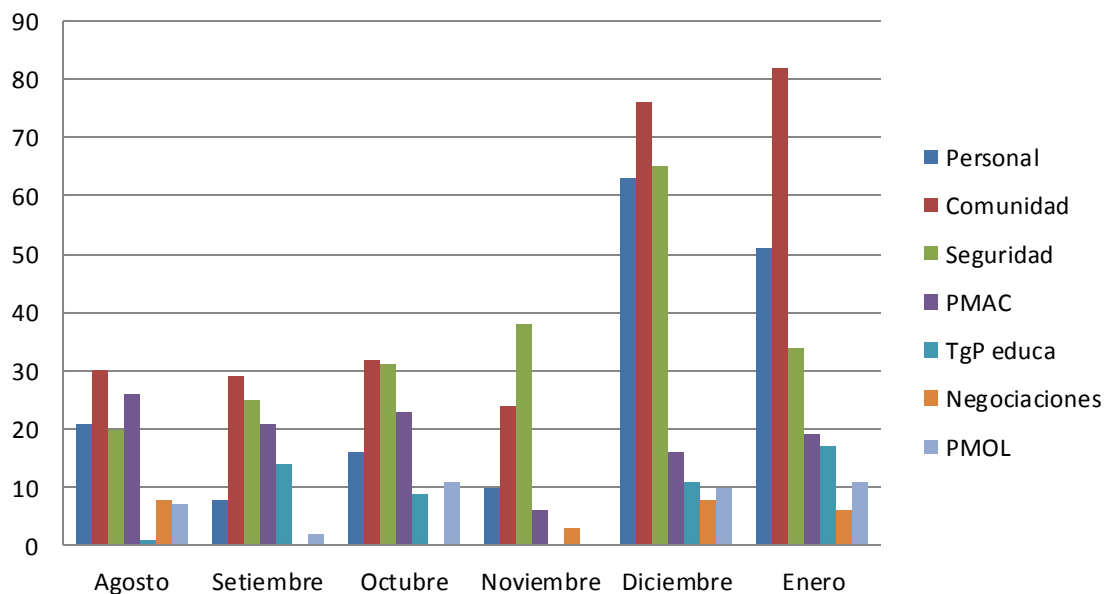
En los meses de diciembre y enero, meses en los que la temporada de lluvia ha empezado, se observa que hay un incremento en cuanto al tema de negociaciones. Un ejemplo de esto son los pobladores de Ochigoteni, que llamaban a comentar los derrumbes que se estaban dando a consecuencia del acceso creado por la empresa y que no recibió mantenimiento por las restricciones de ingreso. Algunas de estas personas reclamaban algún tipo de indemnización ante los daños que esto podía ocasionar a sus tierras, ya que el agua y el lodo estaban ingresando a sus chacras. Otros comentaban el asunto minimizando y aclarando que, aunque había un tanto de derrumbe, este no era muy grande y por ende era controlable.

Respecto al tema de seguridad, aunque este es un tema que aparece con buena frecuencia entre todos los meses, en proporción al total de comunicaciones, se observa que sobre todo en los meses de noviembre y diciembre fue muy mencionado. Esto se entiende si se toma en consideración un ataque terrorista en el que, ingresando al aeródromo, quemaron e hicieron pintas subversivas a helicópteros que la empresa usaba para movilizarse para la operación. Si bien esto ocurrió en octubre, los comentarios de los pobladores se dan a principios de noviembre, mencionando lo que sabían de este hecho y preguntando si esto sería determinante para que la empresa no regresara a la zona. Asimismo, en diciembre se aprecia un buen número de comentarios respecto a rumores sobre la intención de Sendero de realizar un ataque a la base militar que se había ubicado cerca al colegio de primaria en el centro poblado de Kepashiato, apenas culminara el año escolar. Los pobladores mostraban su preocupación y miedo ante esto que se comentaba en la localidad, algunos de ellos mencionaban que estaba pensando cambiar de colegio a sus hijos o mudarse, ante el riesgo que significaba vivir ahí.

Por otro lado, se observa que el tema comunal está siempre presente en las comunicaciones y se mantiene a lo largo de los meses como uno de los más mencionados. Esto muestra que, aunque la modalidad de acercamiento entre el relacionista comunitario y el poblador haya variado, pasando de ser interpersonal a estar mediado por el teléfono, el fondo de la comunicación sigue siendo el mismo: tratar temas de la comunidad y de interés común entre

ambos actores, tal y como se hacía cuando la empresa visitaba a diario cada una de las localidades.

Gráfico 7
Frecuencia de temas tratados por mes



Nota. Elaboración propia

Dentro de todas las localidades del área de influencia, se tomaron las diez con las que se tuvo mayor comunicación y que representan el 80% del total de llamadas realizadas. De este grupo, se verificó si había variación entre ellas respecto a los temas que se trataron.

En general, se pudo observar que algo común en todas las localidades es que de lo que más se conversa en todas ellas es sobre aspectos comunales, que es tema de interés mutuo entre pobladores y relacionistas comunitarios. Luego de eso, dependiendo de cada una de las localidades se verá la presencia de una u otra temática.

A continuación se pasará a comentar una a una algunas de estas localidades, aquellas que son de mayor interés para la empresa, y se intentará dar una explicación de los resultados obtenidos, analizando el contexto.

Centro Poblado Menor Kiteni

Este es el lugar donde se tuvo mayor frecuencia de llamadas. Ello se puede explicar por los siguientes factores: el primero, que este lugar goza de señal de celular la mayor parte del tiempo, por lo que es comprensible que haya mayor comunicación. El segundo factor es que este es un lugar donde se encuentran los centros de operaciones de selva de TGP, COGA y algunas de sus contratistas, por lo que las llamadas no solo se efectuaron a pobladores y autoridades locales, sino también a trabajadores de estas empresas que se encuentran laborando ahí bajo régimen y que podían dar algún alcance de cómo iban las cosas en ese lugar, especialmente a conductores que solían trabajar con los relacionistas comunitarios, quienes por su labor, conocían muy bien la rutina de los relacionistas y a varias personas. Asimismo, al ser este un lugar donde se centran las operaciones, los relacionistas tenían mayor variedad de contactos, como por ejemplo el dueño de uno de los hoteles de los que solía contratar los servicios.

Los temas más tratados fueron referentes a la comunidad (37%). En las comunicaciones con el alcalde y regidores, estas suelen desarrollarse respecto a las reuniones que tienen con autoridades distritales como parte de sus labores. En el mes de diciembre, por ejemplo, varias de las conversaciones hicieron referencia a la actividad navideña realizada por la Municipalidad de Echarati, y la organizada también por TGP. Esta última fue un tanto inesperada por la población, pues pensaban que por cómo estaban las cosas no se iba a dar. Mencionaron que la actividad era muestra que la empresa aún estaba de alguna manera en la zona, y su realización fue bastante valorada, por el problema de seguridad por el que

atravesaban. Estas actividades son siempre vistas de buena manera por ellos, y expresan su deseo de que se realicen todos los años.

Otro tema bastante mencionado en comunicaciones con Kiteni fue el de seguridad (37%), tanto para los pobladores de la zona como para los relacionistas que preguntan sobre este aspecto en sus comunicaciones. Esto porque es desde este centro poblado desde donde la empresa opera, ahí se concentran la mayoría de oficinas de selva, pues resulta estratégico por tratarse de un lugar algo más grande que el resto de localidades alrededor, y porque desde ahí se puede acceder con facilidad al resto de zonas de interés para el proyecto. Por todo esto, resulta de importancia para el relacionista comunitario saber cómo está el ambiente, en términos de seguridad en ese lugar.

En los meses de octubre y noviembre el tema es bastante mencionado, pues la primera semana de octubre hubo un incidente en el aeródromo ubicado en este centro poblado, y que la empresa usa para sus operaciones en selva. Un grupo de senderistas quemaron tres helicópteros que se encontraban ahí y realizaron pintas subversivas. Ante esto, la población se encontraba muy preocupada, aspecto que mencionaban en las conversaciones, sobre todo considerando que era la primera vez que se daba un hecho de esa envergadura en ese centro poblado, ya que los otros se habían producido a una hora aproximadamente de ahí. Ante esto, surgía la duda con respecto a si la empresa regresaría o no a la zona, pregunta que se repite en esos meses.

Centro Poblado Kepashiato

Kepashiato es el segundo lugar con mayor frecuencia de llamadas, aunque con menos de la mitad que el primero. Se entiende que sea así, ya que después de Kiteni, es el otro punto estratégico, por su ubicación y por tratarse también de un centro poblado con mayores comodidades: electricidad, agua potable y señal telefónica, elementos suficientes para instalar una oficina o servir de hospedaje. Algunas contratistas instalaron su centro de operaciones aquí, sobre todo las que estaban relacionadas al proyecto Planta Compresora, pues les resultaba bastante cercano al punto donde se ubicaba la construcción de dicho proyecto. En este lugar, la señal de celular era mejor a la de los asentamientos rurales, pero

no tan buena como en Kiteni, por lo que podía ser algo más complicado de establecer comunicación ahí.

Nuevamente, se aprecia que el tema más comentado es respecto a los asuntos comunales. Tal como en el caso anterior, las conversaciones van en torno a reuniones propias de la gestión de las autoridades o proyectos que se vienen desarrollando con la municipalidad de Echarati, respecto a construcción de accesos, carreteras y un plan de desarrollo concertado que se viene trabajando en conjunto con la municipalidad y otros centros poblados cercanos.

El segundo tema más comentado en la localidad de Kepashiato es respecto a la seguridad. El secuestro a los trabajadores de una contratista de TGP se produjo en este lugar, por lo que la población andaba muy a la expectativa de lo que pudiera pasar. Asimismo, tal como se pudo apreciar con Kiteni, al ser este un lugar estratégico para uno de los proyectos de expansión, los relacionistas comunitarios también preguntaban mucho por cómo estaba la seguridad en Kepashiato.

Además, en el mes de diciembre, hubo fuertes rumores con que se produciría un ataque senderista a la base militar instalada cerca al centro educativo del poblado, esto fue muy comentado en las comunicaciones, pues la preocupación de los pobladores era bastante alta, algunos comentaban que había quienes se habían mudado a consecuencia de ese tema y otros que pensaban hacerlo para no poner a sus hijos en riesgo.

Asentamiento rural Ochigoteni

Esta localidad es la tercera con mayor comunicación, esto debido a que se tenía un gran número de contactos del lugar, lo que incrementaba las opciones de comunicación. Por otro lado, debido a que el relacionista encargado de esa zona había construido con ellos una relación bastante fluida, en ocasiones ellos mismos eran quienes llamaban cuando disponían de señal celular.

Esta localidad era de importancia para el proyecto Loop Sur, pues ahí se venía abriendo un acceso que sería utilizado para la construcción. Por ello, se puede observar que este es el lugar donde más se trata el tema de negociaciones (22%), pues ya se habían iniciado las

conversaciones con varios propietarios y con algunos de ellos ya se tenía acuerdos, por lo que estas personas llamaban a preguntar si se continuaría o no con lo pactado. Otra razón por la que este tema es muy abordado en esta localidad es por los perjuicios que se empezaron a dar a consecuencia de trabajos iniciados por la empresa, que no se llegaron a terminar a consecuencia del estado de emergencia, y que por ello, en temporada de lluvias empezó a generar pequeños derrumbes que llegaban hasta los terrenos de algunos pobladores, por lo que estos llamaban a informar y, en algunos casos, a solicitar algún tipo de indemnización al respecto.

Como en el resto de localidades, el tema comunal es bastante mencionado (25%), y también se trata de las coordinaciones por parte de las autoridades para algún trabajo en beneficio de la localidad, en este caso para el mejoramiento de la carretera.

En el tema de seguridad en esta localidad (25%), en el mes de diciembre se dan comentarios acerca de que mucha gente está saliendo debido a la inseguridad que hay, por el temor que sienten. Al mismo tiempo, que todos ellos tienen planeado regresar y seguir cuidando de sus cultivos.

Asentamiento rural Cigakiato

La quinta población con mayor comunicación es el asentamiento rural Cigakiato, una de las dos localidades que es área de influencia de los dos proyectos de expansión: Loop Sur y Planta Compresora KP 127, por lo que mantener la comunicación en esta zona era bastante importante para el área de Relaciones Comunitarias.

Esta es una de las localidades donde el tema de Programa de Mano de Obra Local es donde más aparece (14%), ello debido a que los trabajos previos a la construcción de la Planta Compresora ya se habían iniciado, por lo que los pobladores de Cigakiato habían estado laborando bajo el marco de dicho programa. Algunas de estas llamadas son las coordinaciones o recordatorios de parte de los relacionistas a los pobladores para que puedan cobrar liquidaciones o realizar los exámenes médicos de término de labores. Asimismo,

cuando se dan las restricciones de ingreso y los trabajos se paralizan, una de las consultas recurrentes por parte de los pobladores era sobre los cupos de trabajo.

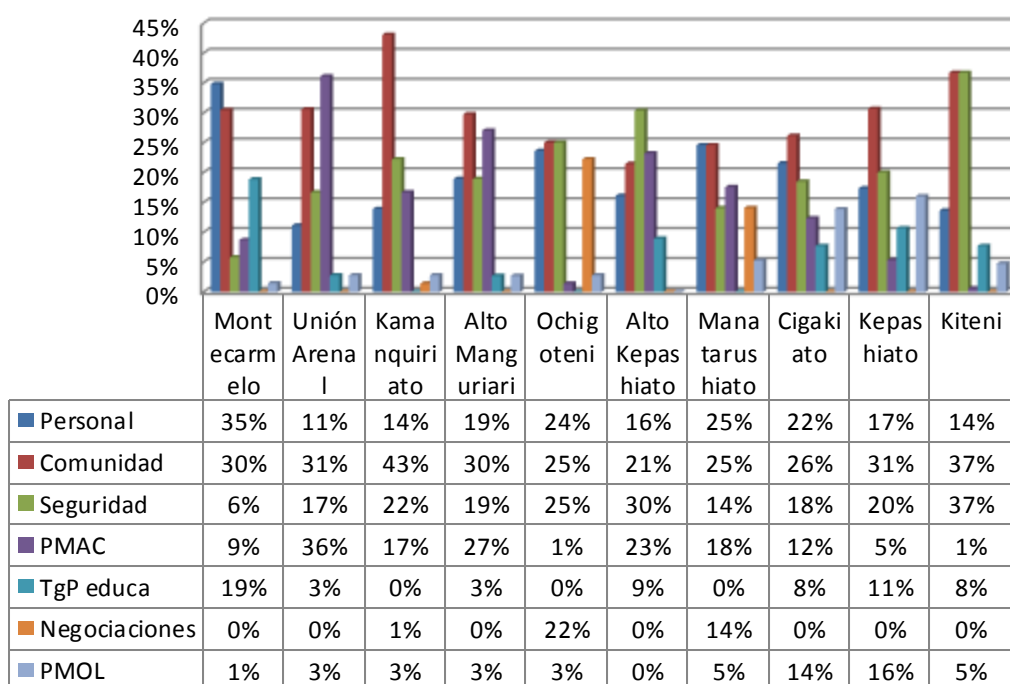
El tema de seguridad es también un tanto recurrente en este lugar (18%), dado que está cerca —a alrededor de 45 minutos de distancia— de donde se dio el secuestro de los trabajadores de una contratista de TGP, por lo que la preocupación de los pobladores es alta y, con ello, la tendencia a mencionar el tema.

Respecto a los temas personales (22%), los pobladores comentaron sobre los lugares donde se encontraban trabajando o para quién, varios de ellos estaban empleados por la municipalidad. También comentan sobre viajes que han realizado a la ciudad de Quillabamba para hacer trámites personales como cobros de dinero en el banco.

Asentamiento rural Unión Arenal

En el caso de Unión Arenal, de lo que más se habló fue el Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario. Esto se explica porque la mayoría de contactos de esa zona eran monitores ambientales, por lo que este solía ser el motivo de la llamada, o en todo caso el tema surgía en algún momento. Además, los monitores de esta localidad eran también parte de la directiva, como secretaria o tesorera, por lo que las comunicaciones se aprovechaban para conversar respecto al Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario y sobre temas comunales, que es la segunda temática más frecuente en Unión Arenal (31%).

Gráfico 8
Temas por localidad



Nota. Elaboración propia

4.3.3.4 Comentarios y sugerencias respecto a la estrategia de llamadas

Luego del análisis realizado, se puede decir que el implementar una especie de sistema de llamadas con los actores de interés, cumplió con el objetivo de mantener el contacto y mantenerse informados de la situación en la zona.

Los programas sociales que se venía implementando con regularidad en la zona, sirvieron de motivo para establecer comunicación y realizar talleres que fueran la razón de encuentro entre relacionistas y pobladores. Más allá de eso no había motivo para juntarse, no había nada para informar en cuanto a avances de la construcción, nada que negociar ni se sabía con certeza si se continuaría con los proyectos de expansión. Además, estos programas sirvieron de pretexto para iniciar conversaciones con los pobladores, confirmando su asistencia a los talleres y luego llamándolos para hacer una suerte de sondeo sobre qué les pareció la actividad realizada.

Asimismo, los participantes o usuarios de los programas sociales se convirtieron en una especie de informantes en ambos sentidos, pues al comunicarse con ellos para las coordinaciones propias del PMAC, TGP Educa y, en algunas ocasiones, PMOL, los relacionistas aprovechaban para preguntar sobre el ambiente en la zona y los asuntos de la comunidad. Del mismo modo, estas personas, al estar en contacto con el equipo de RRCC y de la información que recibían de ellos, hacían una especie de efecto multiplicador de los mensajes hacia los otros miembros de la comunidad, tomando en cuenta, además, que muchos de estos eran líderes en sus localidades, por lo que tenían mayor opción de retransmitir la información, así como de ser escuchados.

También se puede apreciar la importancia del trabajo realizado por el relacionista comunitario en cada una de las zonas, pues es notorio que donde se pudo establecer una relación más fluida antes de las restricciones de ingreso, es donde hay mayor fluidez de comunicación. Esto, porque se cuenta con una mayor base de datos a la cual acudir y porque son los mimos pobladores quienes hacen las llamadas, aspecto importante y de mucha ayuda tratándose de lugares donde la señal de celular es inexistente o bastante débil.

Sin embargo, esta estrategia pudo potenciarse aún más con una preparación extra a los relacionistas. Es de importancia recordar que la experiencia que ellos tienen es de un relacionamiento cara a cara, bastante más interpersonal, que ahora se transformaba en una comunicación mediada por el teléfono, para lo que habría sido de mucha ayuda recibir un adiestramiento en este sentido que potencializara sus beneficios. Dicha instrucción pudo haber sido respecto al uso del tono de voz adecuado, pausado, sin tartamudear, de modo también que invitara a que la otra persona quisiera hablar, dado que estaban contactándose con personas asustadas y poco confiadas, por la situación que venían viviendo en la zona. Además, se pudo haber planificado mejor las llamadas, contando de antemano con información que les podrían preguntar, como las actividades realizadas por otras áreas de la empresa.

En cuanto al reporte que presentaban de las llamadas, podrían haberlo aprovechado aún más haciendo un análisis un tanto más cualitativo, además del balance que hacían, eso habría ayudado a medir el interés de la población y a qué aspectos debía prestarse atención o que otros usaran para captar la atención de los pobladores.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones a las que se ha arribado luego de haber aplicado los instrumentos de investigación. Para ello se repasarán cada una de las preguntas planteadas al inicio de la presente investigación y el resultado de las hipótesis a la luz de los resultados obtenidos.

5.1. PLANEAMIENTO DE UNA ESTRATEGIA EN UN CONTEXTO ADVERSO

Como se ha revisado en el marco teórico, la planificación es un elemento fundamental dentro de la gestión de la comunicación, tal como lo menciona Bernstein, “es importante que la gestión de la comunicación sea: metódica, estructurada, planificada; partiendo desde un plan como organización, y planteado acciones que contribuyan a este” (Bernstein, 1986, p. 158). Tomando ello en consideración y respondiendo al primer objetivo específico de esta investigación, se procederá a describir el proceso de planeamiento y gestión de la comunicación del caso que se analiza.

En base a la información recogida, se puede afirmar que el proceso de planeamiento de la estrategia de interacción del área de Relaciones Comunitarias respondió a un solo objetivo: no perder el contacto con las poblaciones de interés. Se puede decir que, en ese sentido, el área cuidó las acciones de comunicación fáctica, de las que habla Jakobson, enfoque donde la comunicación se da más por el interés de conservar las relaciones que por la transmisión de información novedosa o importante (Fiske, 1984).

Las acciones del área se hicieron bajo el cumplimiento de las recomendaciones planteadas por el área de Security, con la finalidad de cuidar la integridad del equipo dentro de una zona donde opera Sendero Luminoso. El equipo estuvo en capacidad de tomar decisiones rápidas y flexibles, ajustando sus acciones al contexto cambiante; sin embargo, en cuanto a lo comunicacional, el planeamiento fue un tanto limitado.

El área de Relaciones Comunitarias de COGA, empresa operadora de TGP, venía haciendo relacionamiento comunitario con una metodología de visitas diarias a las localidades involucradas en los proyectos de expansión Loop Sur y Planta Compresora KP 127, ya que

esta era la única manera de saber lo que estaba pasando en la zona y de establecer relaciones, tal como lo confirma Berrigan: “el contacto directo con los grupos interesados es el único modo de obtener una información exacta” (Berrigan, 1981, p. 48).

Sin embargo, desde comienzos de 2012, el área se vio obligada a evaluar otra manera de hacer su trabajo ante la imposibilidad de ingreso a la zona. Luego de superado un periodo de poca actividad debido a los cambios que se dieron en los procedimientos, por la presencia de Sendero Luminoso, el área demostró rapidez para la toma de decisiones y para el planeamiento de una nueva forma de trabajo que les permitiera seguir en contacto con las poblaciones de interés. La nueva estrategia de aproximación se generó a partir de los aportes de diversos miembros del equipo, lo cual resultó en un interesante trabajo multidisciplinario, enriqueciendo el planteamiento inicial.

Se observa capacidad por parte del área de flexibilizar e ir ajustando las estrategias de acuerdo a los cambios que se les fueron presentando. Esto les ha permitido tener vigencia ante los pobladores, pese a las limitaciones presentadas por temas de seguridad. Un claro ejemplo fue el modo en el que se manejaron las llamadas telefónicas entre los miembros del equipo y pobladores. Luego de un tiempo de ejecución, hicieron ajustes, reorganizando el área para obtener una mejor recepción por parte de los pobladores y evitar molestarlos.

Otro punto importante en el planeamiento ha sido la capacidad de adaptación del equipo para adecuar sus actividades a un contexto nuevo, con limitaciones no habituales para el desenvolvimiento de su trabajo. Su gestión se fue acomodando a la nueva situación, incorporando las recomendaciones del área de Security, lo que dio lugar a nuevos procedimientos.

El planeamiento de la estrategia se centró en que pudieran mantener contacto con las poblaciones de interés. Para ello, mantuvieron el relacionamiento de forma remota, a través de llamadas telefónicas que realizaban periódicamente y actividades que generaron a partir de los programas sociales implementados por el área: talleres del Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario y talleres y campañas del proyecto educativo.

Sin embargo, el planeamiento realizado por Relaciones Comunitarias se ocupó de manera limitada del aspecto comunicacional. Trabajaron algunos mensajes clave, los mismos que

transmitieron durante las actividades, y siguieron los lineamientos básicos dados por Relaciones Institucionales. Sin embargo, más allá de eso no hubo un planeamiento más profundo.

Para las comunicaciones telefónicas, se dieron pautas y mensajes generales, confiando en las habilidades comunicativas de los miembros del equipo; sin embargo, no se elaboró un guion, ni se realizó una preparación extra para la ejecución de esta actividad, sobre todo si se considera que la experiencia del equipo estaba basada en un relacionamiento con comunicación interpersonal, y bajo un contexto diferente. Ahora debían establecer relación bajo una comunicación mediada, con una población nerviosa y al pendiente de lo que Sendero Luminoso pudiera hacer en la zona.

Respecto a los talleres que realizaron, en el planeamiento consideraron la estructura de estos. Colocaron las ideas y mensajes en las presentaciones que se usaron de apoyo; sin embargo, no se elaboró una pauta de la actividad, no se realizaron ensayos previos que permitieran la identificación de posibles preguntas y sus respectivas respuestas (Q&A), se identificó que este ejercicio solo se hizo en algunas ocasiones.

Como parte del planeamiento del área, esta ha puesto por escrito y en documentos aprobados por su gerencia los aspectos estratégicos y principales procedimientos de los programas sociales que son parte de su gestión. En cuanto a lo comunicacional, dichos documentos solo consideran, en líneas generales, el procedimiento para la realización de reuniones informativas que se efectúan de manera periódica, como parte del Programa de Comunicación Social, el cual tiene como objetivo mantener informadas a las poblaciones del área de influencia de los avances y novedades relacionados al proyecto. También se indica que toda pieza comunicacional, sea de apoyo o merchandising, debe contar con la aprobación del área de Relaciones Institucionales, lo que puede colaborar bastante en la estandarización de los productos y el modo de comunicar.

Pese a lo antes mencionado, no se dan lineamientos comunicacionales como área, transversales a todos los programas. Tampoco cuentan con un plan de comunicación acotado al quehacer del área social, de acuerdo al público con el que interactúan. La existencia de

dicho plan ayudaría a que tuvieran más claro cómo se deben manejar y qué acciones deben tomar a nivel comunicacional, además de tener mensajes y materiales más estandarizados.

A lo largo del análisis de recursos comunicacionales, se observó que respecto al proyecto educativo hay un mayor nivel de planeamiento, con una idea más clara de qué comunicar y cómo hacerlo, teniendo una mayor estandarización de sus procesos y productos. Esto se explica porque, dada la envergadura del proyecto, la gerencia social vio por conveniente manejarlo desde una marca: TGP Educa, por lo que cuenta con logo y manual de marca propios, siempre en relación a los lineamientos de TGP. Además, la coordinación de dicho proyecto se llevó a cabo, desde sus inicios, con un mayor grado de planificación.

Aun así, podría darse un trabajo más estratégico a nivel comunicacional, donde se considere, además de la planificación, el involucramiento de los actores en el proceso, la dialógica y bidireccionalidad que John B. Thompson plantea (Fiske, 1984) y que hemos comentado en el Marco Teórico. Esto habría significado una mayor participación de los pobladores a lo largo de los procesos, como en la validación de los recursos y la evaluación de los mismos.

Por otro lado, en cuanto al cumplimiento de las metas que tiene el área social respecto al Programa de Comunicación, más allá de un número de reuniones en el año, podría trabajarse con indicadores y metas a nivel de percepción por parte de las poblaciones de interés, de modo que las acciones estén articuladas y no se den de forma separada y les ayude a tener una especie de retroalimentación de su gestión.

A pesar de los esfuerzos y una muy buena capacidad del equipo para adaptarse y reaccionar ante situaciones nuevas, se considera que podría trabajarse aún más a nivel estratégico en lo comunicacional, aspecto muy importante como área, tomando en cuenta que se relacionan con uno de los públicos más críticos para la viabilidad de la operación de la empresa.

5.2 RELACIONAMIENTO SIN INTERACCIÓN, ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN APLICADAS EN UNA ZONA EN ESTADO DE EMERGENCIA

Siguiendo el segundo objetivo específico, estas líneas girarán en torno al análisis que se ha hecho del uso de recursos comunicacionales que el área responsable de la gestión social tenía a mano.

Dadas las restricciones de ingreso a la zona y las limitaciones para realizar un relacionamiento comunitario con permanente presencia, el área de Relaciones Comunitarias tuvo que ajustar su estrategia priorizando la comunicación vía telefónica, sin dejarse de dar interacción, aunque en este caso sería una interacción mediada, de acuerdo a la clasificación de John B. Thompson (Fiske, 1984). En ella, a pesar de que los actores no compartan un mismo espacio, se da un intercambio. Esta bidireccionalidad en la información, le permitió a la empresa saber cuáles eran las preocupaciones e intereses de la población en el lugar, así como conocer la percepción que estaban teniendo de la empresa en esos momentos.

Además, este tipo de acercamiento se complementó con medios más masivos, spots radiales y difusión de mensajes por medio de afiches, que corresponde a la interacción cuasi mediada, según lo establecido por John B. Thompson (Fiske, 1984), como se ha revisado. Si bien este tipo de comunicación es unidireccional, ayuda con el objetivo de generar presencia de alguna manera. Según lo analizado, esto funcionó como complemento en la estrategia, ya que como menciona María Teresa Quiroz, las interacciones mediadas y cuasi mediadas dan sensación de inmediatez, lo que contribuye en la sensación de formar parte de algo y de estar compartiendo un mismo espacio y tiempo con el interlocutor (Quiroz, 1996).

Asimismo, los programas sociales fueron la excusa ideal para continuar el contacto con las poblaciones. El área social utilizó muy bien este recurso para generar espacios de interacción tales como talleres, ya que no era propicio realizar reuniones informativas, como se solía hacer como parte del Programa de Comunicación Social, pues no había proyecto en marcha y no se sabía con certeza qué iba a pasar con él. En ese sentido, el área supo aprovechar los espacios que los programas sociales le ofrecían como las capacitaciones, y generar otros, como reuniones para marcar hitos dentro de los programas sociales, de modo que pudiera haber una mayor comunicación con las poblaciones de su interés.

Dado que las oportunidades de interacción eran pocas, priorizaron con quiénes se daría. Para ello, escogieron a personas clave, que reunieran los siguientes criterios: ser autoridades o líderes, tener influencia o capacidad de convencimiento ante el resto de pobladores de su comunidad y poder hacer un efecto multiplicador de los mensajes transmitidos. Hacer el contacto con estas personas potencializó su accionar, pues aumentó la posibilidad de que el mensaje llegara a más personas en las localidades de interés, de modo que no hacía falta comunicarse con cada uno de ellos, lo que habría sido casi imposible por los inconvenientes de la señal celular en muchos de estos sitios. Poco a poco, en la medida que las restricciones iban disminuyendo, el campo de interacción se fue ampliando a más personas de la localidad y la necesidad de ser tan selectivos se fue difuminando.

Con todo lo anterior, se puede observar que cuando las condiciones para hacer relacionamiento comunitario no son las comunes, todo contacto es importante y dice algo, y al ser los eventos comunicacionales más espaciados cobran más relevancia, por ello cobra más importancia cómo estos se dan y a quiénes van dirigidos.

En cuanto a los recursos comunicacionales usados, se pudo observar que se pudo sacar mayor provecho de estos, haciendo una validación de ellos o utilizando recursos más orales que impresos. En general, estos lograron la consigna de hacer sentir que la empresa aún seguía presente y que los programas de su gestión social, continuaban en marcha, aunque no fuera con la intensidad de antes.

Un elemento importante que facilitó la identificación de los pobladores con los recursos comunicacionales elaborados por el área, fue que fueran protagonizados por miembros de la localidad, como que fueran los monitores quienes hicieran la locución de las cuñas radiales o aparecieran en las fotografías de los recursos impresos. Esto colaboró a que el resto de pobladores le prestara atención y así se enterasen de qué se trataba.

5.3 RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO EN ESTADO DE EMERGENCIA

Por último, en este acápite se presenta la identificación del alcance de la estrategia aplicada por el área de Relaciones Comunitarias.

Frente a las restricciones que le impedían operar de manera acostumbrada, el área de Relaciones Comunitarias implementó una nueva forma de relacionamiento que dio buenos resultados, ya que, aunque la metodología cambiara, en el fondo mantuvo la misma lógica y la intención del relacionamiento. Esto además pudo ser posible gracias al trabajo realizado hasta antes de las medidas de restricción en la zona y la confianza ganada por parte de los relacionistas durante ese periodo y, como postula Fukuyama, cuando las personas se sienten parte de un grupo que los integra, la confianza mutua dará como resultado el apoyo mutuo (Fukuyama, 1996). Este tipo de lazo dio como resultado el capital social que pudo hacer posible la continuidad de los proyectos sociales, parte de los programas que ofrece la empresa, y que se habían emprendido antes de la crisis.

Adicionalmente, los pobladores estaban muy interesados en los programas sociales que la empresa venía ejecutando, como el programa de educación y el programa de mano de obra comunitario, a los que, a pesar de la lejanía de las reuniones, siguieron asistiendo y siguieron con las actividades que estos implicaban.

A pesar de que los relacionistas no estuvieron permanentemente en la zona, la comunicación siempre se mantuvo, aunque vía telefónica, con las llamadas que se realizaban de forma periódica, además de los talleres que se realizaban de manera intermitente. Por lo que podría decirse, entonces, que al menos la comunicación más básica, la fática, no dejó de darse, elemento crucial para mantener la unidad en las relaciones según lo indicado por Fiske (1984). Es por ello que, aunque los espacios de interacción no pudieron ser los ideales y con la continuidad deseada, la relación entre las localidades y la empresa no se rompió. RRCC mantuvo la comunicación, en el sentido que cuidó la interacción como pieza fundamental a nivel social. El contactarse, aunque sea para saber cómo estaban los pobladores, aunque no hubiera importante que comunicar, el escuchar lo que los pobladores tenían para decir, como menciona Jakobson, el acto en sí de comunicación, apunta a conservar las relaciones más allá de si el contenido es relevante o no.

Si bien es cierto que, de los tres niveles de interacción descritos por John B. Thompson (1998), la interpersonal es la más propicia para la generación de vínculos, la comunicación mediada, en este caso vía telefónica o por cartas, igualmente no deja de ser útil para los objetivos perseguidos por el área de Relaciones Comunitarias, ya que permite la

bidireccionalidad, dando posibilidad a respuesta y réplica. Además, por sus características, puede ofrecer la sensación de compartir un mismo lugar y tiempo, factores importantes para la generación de lazos.

Aunque la comunicación haya sido sobre todo telefónica, estas llamadas permitieron que los relacionistas pudieran atender las dudas y demandas de los pobladores, tal como hacían con las visitas diarias a las localidades antes de la restricción. Esto hizo que se mantuvieran el fondo y la razón de ser de la interacción, lo que dio la ilusión de presencia para los pobladores, aunque no fuera de forma física. La sensación de ser escuchados y atendidos resultó ser más importante.

Lo anterior queda confirmado con los resultados de las entrevistas, donde las quejas de los pobladores no están relacionadas a un tema de ausencia física, sino más bien a la demora de la respuesta o a la falta de ella respecto a las quejas, demandas o solicitudes que han realizado. Por lo que, en el fondo, lo que los pobladores están valorando es atención, sentirse escuchados y recibir una respuesta, más allá de si esta llega de manera presencial o mediada, vía telefónica o por carta.

Por otro lado, las estrategias implementadas de comunicación mediada funcionaron gracias a que ya había un trabajo de relacionamiento previo, realizado por el área en la etapa en la que podían ingresar a campo sin problema. Por lo tanto, cuando se vieron imposibilitados de ingresar y empezaron a hacer las llamadas, los pobladores reconocían a la persona que solía visitarlos y atendía sus demandas, este vínculo existente y ya construido facilitó la interacción mediada, ayudando a que la lógica del relacionamiento se siguiera dando, solo que esta vez se hacía vía telefónica.

Se considera, además, que dentro de la gestión de crisis que se realizó, se pudo dejar menos espacios de silencio, lo que dio lugar a rumores, como señala unos de los pobladores de Cigakiato. Según las recomendaciones planteadas por Amado, durante la gestión de una crisis se debe dejar poco espacio en blanco, ya que estos espacios serán llenados con especulaciones (Amado Suárez, 2010).

5.4 EL SALDO FINAL

Como conclusión final de esta investigación, y dando respuesta al objetivo general planteado, se puede decir que en líneas generales la estrategia de comunicación implementada por el área de Relaciones Comunitarias en una zona con restricciones propias del estado de emergencia tuvo éxito gracias a dos elementos: (i) la confianza ganada antes de que se dieran las restricciones de ingreso a campo y (ii) el seguir manteniendo presencia entre los pobladores, aunque esta no haya sido necesariamente física.

El relacionamiento que hizo el área de Relaciones Comunitarias, por poco más de un año, cuando tenía la posibilidad de ingresar a la zona todos los días sin mayores restricciones, les permitió establecer vínculos importantes, lo que sentó las bases para permitirles tener una interacción mediada, con poca presencia física. Esto, porque durante el tiempo que estuvieron en campo los relacionistas comunitarios supieron establecer lazos y relaciones de confianza con los pobladores.

Muestra de ello es que, en los reportes de llamadas telefónicas, no son pocas las veces que los pobladores mencionan asuntos personales, algunos de ellos compartiendo planes a futuro y aspiraciones, así como sus miedos y preocupaciones. Todo esto es indicador de que existe un grado de confianza de las personas de la población hacia los relacionistas. Al ser cada uno de los miembros del equipo de Relaciones Comunitarias la cara de la empresa, esta confianza se traslada también a la organización a la que representa. Esto quiere decir que si la población se lleva bien y cree en estas personas que se comunican con ellos, es probable que tenga la misma imagen respecto a la organización.

Esta confianza social construida entre ambos actores y que además es mutua, ha hecho posible que la relación no se haya roto y que se supere el periodo de distanciamiento por la poca presencia de los miembros del equipo de Relaciones Comunitarias en la zona, tal como cuenta Fukuyama en los ejemplos mencionados en el marco teórico, donde gracias a esa confianza social entre empleador y empleados se lograron superar crisis empresariales (Fukuyama, 1996).

Respecto al otro elemento de éxito de la estrategia, se puede ver que, aunque la presencia física y la visita constante para el relacionamiento es importante, la atención de las demandas

y necesidades es aún más valorada por los pobladores, venga esta de la forma que sea. La desatención de estos aspectos ha generado más roces e incomodidades que el poco ingreso a la zona. Así, se tiene que la ausencia física es más tolerable y comprendida por los pobladores y que, por el contrario, el silencio y la desatención son más perjudiciales para la relación.

Queda claro que el factor clave del relacionamiento comunitario de una empresa está en la atención de las necesidades y en absolver las dudas e interrogantes, aunque las solicitudes sean negadas. Lo que los pobladores esperan es una respuesta y el saber que son escuchados, reconocidos. Este elemento es lo que se debe cuidar y no perder de vista, las formas en cómo se maneja y cómo llega dicha atención quizá puedan variar y ajustarse, pero el fondo de la comunicación e interacción no debería perder de vista esto.

Por otro lado, se debe atender a que, como todo aspecto social, la percepción de los pobladores respecto a la empresa es cambiante, e irá acorde a los últimos acontecimientos, si la empresa aprobó o no alguna petición, como lo manifestaron miembros del equipo de Pro Naturaleza. Por lo que el relacionamiento es un trabajo constante.

5.5 RECOMENDACIONES

Se presenta algunas recomendaciones que se desprenden de la investigación realizada, estas tienen la intención de contribuir en la gestión de la comunicación y, por ende, del relacionamiento comunitario, ante un contexto donde hay restricciones para una interacción interpersonal permanente.

Ante la poca posibilidad de acceso, el equipo responsable de establecer lazos con la población local deberá idear la forma de atender sus dudas y demandas y mantener comunicación de la forma y usando los canales que se ajusten y vayan acorde a la realidad de la zona y de las posibilidades del equipo.

La gestión de la comunicación del área de Relaciones Comunitarias o equipo responsable de la comunicación con la población involucrada debe ser manejado estratégicamente. Esto quiere decir, con una planificación, considerando objetivos, mensajes a comunicar, metas e indicadores, que incluya un monitoreo y evaluación de las actividades realizadas. Esto además considera la elaboración de materiales que debe incluir validación, así como la

medición de las actividades. Todo esto ayudará a que la comunicación de la organización sea holística (Bernstein, 1986), lo que, a su vez, contribuirá en una mayor coherencia en todo lo que la empresa diga y haga.

Además, se recomienda un mayor involucramiento de los actores y público objetivo para asegurar la bidireccionalidad de la que habla John B. Thompson y con ello la retroalimentación en los procesos, así como enriquecer la estrategia. Esto debe incluir la construcción en conjunto de las estrategias, la validación de los recursos y evaluación de los resultados con la participación de la población interesada.

Establecer alianzas con contratistas, proveedores, actores o instituciones locales puede ser otro elemento que puede contribuya a generar presencia ante las poblaciones de interés. Esto porque pueden servir de mensajeros en los lugares donde la organización tiene poco acceso, pero a donde ellos sí pueden llegar. En un contexto así, todos ayudan a comunicar, de cierta forma todos pueden convertirse en una especie de relacionistas comunitarios. Para esto, se debe tener cuidado que la organización o personas con las que se desea aliarse gocen de buena imagen y prestigio con las poblaciones a las que se busca llegar.

Otra medida que puede jugar a favor es el trabajar en conjunto con instituciones del Estado, aun cuando estas tengan poca presencia en la zona. Sin embargo, para todos es conveniente que el Estado genere más presencia, de modo que la empresa se desprenda de la imagen de vecino rico al único al cual acudir cuando se necesita algo en las localidades. Por otro lado, el trabajo en conjunto de estas dos organizaciones es muestra de los beneficios que puede traer la actividad de una empresa privada en un lugar, que contribuye en la mejora de la calidad de vida de los lugareños y que su presencia no sea entendida como solo para sacar provecho de los recursos.

ANEXOS

Anexo 1: Guía de observación

Objetivo: Observar la interacción pobladores-representante de TGP en una reunión o taller.

Tomar nota del contexto en el que se realizó el taller o reunión.

Locación

- Incluir croquis del lugar en el centro poblado.
- Incluir croquis del lugar.
- Dónde se lleva a cabo la reunión o taller.
- Descripción del lugar (ambientación, ruido, repartición de espacios...)
- Forma en que se ordenan los participantes en el espacio.

Personal de RRCC

- Vestimenta
- Puntualidad
- Papel o rol de cada persona en la reunión o taller
- Ubicación de las personas en el lugar
- Kinésica (gestos, ademanes, muecas, señales...)
- Emociones o sentimientos colectivos asociados al espacio y a la actividad que se viene desarrollando.
- Discurso (principales mensajes, jergas, palabras repetitivas...)
- Demandas, interés de la reunión, taller

Pobladores

- Vestimenta
- Puntualidad
- Identificación de jerarquías, liderazgos
- Participación de los asistentes
- Ubicación de las personas en el lugar
- Kinésica (gestos, ademanes, muecas, señas...)
- Emociones o sentimientos colectivos asociados al espacio y a la actividad que se viene desarrollando.
- Discurso (principales mensajes, jergas, palabras repetitivas...)
- Demandas, interés de la reunión, taller

La reunión

- Partes de la reunión
- Contenido
- Principales temas tratados
- ¿Quién lidera la reunión y pone la agenda?
- Descripción de material de apoyo (si hubo).
- Descripción de documentos que presentan los pobladores (si hay)
- Intereses de cada una de las partes
- ¿Qué problemas o dificultades se presentan para la comunicación o entendimiento entre ambas partes?



Anexo 2: Guías de entrevista en profundidad

Guía de entrevista relacionista comunitario

Tema: Relación – identificación con la empresa

1. ¿Qué profesión tiene? ¿cuál es su experiencia en cuanto a trabajo con poblaciones?
2. ¿Hace cuánto tiempo trabaja para Coga?
3. ¿Cómo así decidiste postular a trabajar a Coga?
4. ¿Cómo fue el proceso de inducción a la empresa?
5. ¿Te sientes parte de la empresa? ¿Qué ha hecho que te sientas identificado con TgP?
6. Antes del 09 de abril del 2012, ¿cómo era la forma de trabajo con la población?
7. ¿Cuáles fueron los principales inconvenientes que se presentaron a raíz de estos hechos, para el trabajo que desempeñan?
8. ¿Cómo se hicieron frente a estos inconvenientes?
9. ¿Cómo fue el proceso de toma de decisión de estas nuevas medidas?
10. ¿Cómo fue el proceso de implementación de estas nuevas medidas?
11. ¿Qué resultados se obtuvieron o que se logró con las medidas implementadas?
12. ¿Cómo ha cambiado su forma de trabajo desde abril 2012?
13. ¿Cómo cree que es la relación empresa – localidad? ¿Y por qué cree que es así?
14. ¿Crees que la relación empresa – población sigue siendo la misma antes y después del 09 de abril?
15. ¿Cuál crees que ha sido el mayor reto que han afrontado como área en esta etapa de crisis?

Tema: El área y su funcionamiento

16. ¿Cuál es el papel del área, en la empresa?
17. ¿Hace cuánto está la empresa en la zona?
18. ¿Cómo funciona el área?
19. ¿Cuáles son tus principales funciones en el área?
20. ¿Considera que sus funciones han cambiado con el tiempo o siguen siendo las mismas?
21. ¿De qué forma se comunican las noticias, decisiones en la empresa? (mail, reuniones...)
22. ¿En su opinión, cómo cree que los percibe los pobladores a ustedes como trabajadores de TgP?

23. ¿Qué problemas o dificultades suelen afrontar a nivel interno para el cumplimiento de su trabajo? ¿cómo son superados estos inconvenientes?

Tema: Empresa – comunidad

24. Historia de la relación empresa – localidad
 25. ¿Cómo describiría a los pobladores de Cigakiato y Manatarushiato?
 26. ¿Qué problemas o dificultades suelen afrontar como RRCC con los pobladores del área de influencia? ¿Cómo son superados estas dificultades?
 27. ¿Cuáles suelen ser las demandas de la población?
 28. ¿Cómo se suelen solucionar los conflictos?
 29. ¿Si desean comunicarse con algún miembro de la localidad? ¿Es complicado acceder a ellos? ¿Y si desean reunirse con toda la localidad?

Guía de entrevista a pobladores

Objetivo: Identificar los resultados obtenidos con la aplicación de la estrategia de comunicación.

Tema: Caracterización de los pobladores

1. ¿A qué localidad pertenece?
2. ¿Hace cuánto tiempo vive ahí?
3. ¿Cómo se encuentra organizada su localidad? Ampliar sobre cómo funcionan. Qué diferencia entre asentamiento rural y que sean asociación.
4. ¿Qué es lo que más le gusta de vivir ahí? ¿Qué es lo que menos le gusta?
5. ¿Cómo cree que se encuentra su localidad, qué ha logrado, qué le falta lograr?
6. En su opinión, ¿cuáles son los intereses de su localidad?
7. ¿Cómo se toman las decisiones en su localidad?
8. ¿Considera usted que su opinión es tomada en cuenta en su localidad?
9. ¿Qué normas tienen en su localidad? de manera formal o informal.

Tema: La localidad y la empresa

10. ¿En su opinión, cómo cree que los percibe la empresa, como miembros de la localidad?
11. ¿Qué piensa de la presencia en de la empresa TgP en la zona?
12. ¿Qué aspectos negativos cree que hay desde que está la empresa en la zona?
13. ¿Qué aspectos positivos cree que hay desde que está la empresa en la zona?

14. ¿Qué ha hecho TgP en su localidad? (actividades, obras...)
15. ¿Qué tipo de problemas o inconvenientes suelen tener con la empresa?
16. ¿Cómo diría que es la relación que tienen con la empresa?
17. Describa ¿cómo son los trabajadores de la empresa?
18. ¿Existen normas de convivencia entre la localidad y la empresa?, ya sea formal o informal
19. ¿Con quiénes de la empresa se comunican? (de qué área, solo es RRCC o alguna otra)
20. ¿Cada cuánto tiempo se comunica la empresa con la localidad? ¿Cómo lo hace?, ¿le parece adecuada la forma?
21. Si ustedes desean contactarse con alguien de la empresa, ¿les resulta fácil?
22. ¿Qué cambiaría de la comunicación entre empresa – comunidad?
23. ¿Cómo son los relacionistas comunitarios?
24. ¿Cómo diría que es la relación que tiene con los relacionistas comunitarios?

Tema: Sendero en la localidad

25. ¿Qué opina de la presencia de sendero en la zona?
26. ¿Qué opina sobre ese incidente?
27. ¿Qué se decía en su localidad sobre lo sucedido?
28. ¿Supo de la intervención senderista en abril del 2012? ¿qué piensa usted de eso?
29. ¿Qué se pensaba de la empresa, en su localidad antes del atentado de sendero en 2012?
30. ¿Cree usted que existen instituciones, organizaciones o grupos que se encuentran en contra de la empresa? ¿Cuáles serían las razones de este apoyo?
31. ¿Cree usted que existen instituciones, organizaciones o grupos a favor de la empresa? ¿cuáles serían las razones de esta oposición?
32. ¿La empresa ha estado en comunicación constante con ustedes, los pobladores, en todo este tiempo?, ¿de qué manera sí o por cuánto tiempo se ausentó?
33. ¿Cómo cree que es la relación empresa – localidades ahora?

Guía de entrevista RRII

Tema: Relación – identificación con la empresa

1. ¿Qué profesión / formación tienes?
2. ¿Hace cuánto tiempo trabajas en TgP?
3. ¿Cómo así decidiste postular a trabajar a TgP?
4. ¿Cómo fue el proceso de inducción a la empresa?
5. ¿Te sientes parte de la empresa? ¿Qué hace que te sientas identificado con ella?

Tema: El área

6. ¿De qué se encarga el área de Relaciones Institucionales?
7. ¿Cómo funciona el área?
8. ¿Cuáles son tus principales funciones en el área?
9. A nivel interno ¿con qué áreas se relacionan principalmente? Y a nivel externo, ¿con qué público?
10. ¿Qué problemas o dificultades suelen afrontar a nivel interno para el cumplimiento de su trabajo? ¿cómo son superados estos inconvenientes?

Tema: Imagen corporativa

11. ¿En la empresa existen documentos, procedimientos o manuales que hablen sobre aspectos relacionados a la identidad de la empresa?
12. ¿Qué valores se procura transmitir como empresa hacia el público externo, cómo se hace?
13. ¿Qué acciones o medidas toman como área para asegurarse que el resto de la empresa cumpla con los lineamientos?, ¿cómo saben las otras áreas de estos lineamientos?
14. ¿Qué tan importante es el trabajo que realiza RRCC en términos de imagen para la empresa?
15. ¿Cómo ven el trabajo de relacionamiento que realiza RRCC?
16. ¿Bajo qué criterio se autoriza o no alguna acción o recurso comunicacional?
17. ¿Cómo crees que los principales stakeholders ven a TgP?
18. ¿Cómo es esta relación TgP – Coga?, ¿qué implicancias crees que trae para la identificación del personal con la empresa?, y ¿qué implicancias crees que trae para el público externo? ¿cómo se maneja eso desde el área de RRII?
19. ¿Cómo describirías la cultura organizacional de la empresa?

Tema: La empresa y el estado de emergencia

20. ¿Los hechos senderistas suscitados en el área de influencia de la empresa, han significado un cambio en la forma de trabajo de la empresa? ¿Del área?
21. ¿Los hechos relacionados con sendero generó inconvenientes para la labor que realizan en el área? ¿Cuáles fueron? ¿Cómo se hicieron frente a estos inconvenientes?

22. ¿Cuál crees que ha sido el mayor reto que han afrontado como empresa en esta etapa? ¿Y como área?
23. ¿Qué implicancias tiene el estado de emergencia para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa?
24. ¿Qué medidas se han tenido que implementar, desde el área de RRII, para asegurar las actividades y objetivos de la empresa a partir de lo sucedido?
25. ¿Cómo fue el proceso de sensibilización con actores estratégicos para que pudieran colaborar y tomen parte en el cuidado del ducto?

Comité de emergencias

26. ¿Cómo se forma este comité?, ¿hace cuánto funciona?
27. ¿Cómo es el funcionamiento de este comité?, ¿quiénes lo componen?, ¿cómo se organizan?, ¿quién lo encabeza?, ¿qué temas tratan en ese comité?, ¿cuándo deciden que un tema ya no debe ser tratado por el comité?
28. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en el comité?
29. ¿Qué actividades se implementaron desde el comité cuando se tuvo el problema de sendero en selva?

Guía de entrevista Security

Tema: Relación – identificación con la empresa

1. ¿Qué profesión / formación tiene?
2. ¿Hace cuánto tiempo trabaja para Coga?
3. ¿Cómo así decidiste postular a trabajar a Coga?
4. ¿Cómo fue el proceso de inducción a la empresa?
5. ¿Te sientes parte de la empresa? ¿Qué ha hecho que te sientas identificado con ella?
6. ¿De qué se encarga el área de Security?
7. ¿Cómo funciona el área?
8. ¿Cuáles son tus principales funciones en el área?
9. ¿Considera que sus funciones han cambiado con el tiempo o siguen siendo las mismas?
10. ¿Qué problemas o dificultades suelen afrontar a nivel interno para el cumplimiento de su trabajo? ¿cómo son superados estos inconvenientes?
11. Como área, a nivel interno ¿con qué áreas se relacionan principalmente? Y a nivel externo, ¿con qué público? ¿Cuál es el contacto que se tienen con los pobladores?

12. Como área, ¿cómo comunican o informan al resto de áreas sobre las medidas de seguridad a tomar en cuenta? ¿Usan algún tipo de recurso / material?
13. ¿Cómo fue el proceso de sensibilización de FFOO para que tomen parte en el cuidado del ducto?
14. ¿Qué tan importante es el trabajo que realiza RRCC en términos de seguridad para la empresa? ¿Influye o no?
15. ¿Cómo ven el trabajo de relacionamiento que realiza RRCC?
16. ¿Bajo qué criterio se autoriza o no el que se lleve una actividad propuesta por RRCC?, ¿qué factores o racionalidad se sigue?
17. ¿Cuáles fueron los principales inconvenientes que se presentaron a raíz de estos hechos, para el trabajo que desempeñan?

Tema: Empresa – FFOO

18. Antes del 09 de abril del 2012, ¿cómo era la forma de trabajo para el área a la que perteneces? Y ¿cómo es ahora?
19. ¿Cómo se hicieron frente a estos inconvenientes?
20. ¿Cómo fue el proceso de toma de decisión de estas nuevas medidas?
21. ¿Cómo fue el proceso de implementación de estas nuevas medidas?
22. ¿Qué resultados se obtuvieron o que se logró con las medidas implementadas?
23. ¿Cómo ha cambiado su forma de trabajo desde abril 2012?
24. ¿Cuál crees que ha sido el mayor reto que han afrontado como área en esta etapa?
25. ¿Cómo cree que es la relación empresa – FFOO? ¿Y por qué cree que es así?
26. ¿Crees que la relación empresa – FFOO sigue siendo la misma antes y después del 09 de abril?
27. ¿Cómo describiría a los pobladores de Cigakiato y Manatarushiato?
28. ¿Qué implicancias tiene el estado de emergencia en el territorio donde tiene operaciones Tgp?
29. ¿Qué implicancias tiene el estado de emergencia para el desenvolvimiento de la empresa?
30. ¿Qué medidas se han tenido que implementar, desde el área de Security, para asegurar las actividades y objetivos de la empresa?

ANEXO 3: Matriz de análisis de cuñas radiales

1. Datos										2. Estructura		
N°	Cuña	Programa	Fecha	Zona de la emisora	Hora	Duración	Versiones	Objetivo	Público	Idioma	Partes	Emisor
1	Campaña UMO	TgP educa	Feb-12	Radio Quillabamba, radio Nevada (Kiteni) y radio Caliente (Kepashiato)		Castellano - 43s Matsigenga - 1.07s Quechua - 52 s	1	Incentivar a los padres de familia que matriculen al inicio del año escolar a sus hijos	Padres de familia	Castellano, quechua y matsigenga	1. Dramatización 2. informativo 3. recomendación final 4. Cierre	TgP educa y La UGEL La Convención
2	La voz del monitor	PMAC	Set-12	Radio Quillabamba, radio Nevada (Kiteni) y radio Caliente (Kepashiato)		Castellano - 43s Matsigenga - 1.07s Quechua - 52 s	4	Brindar consejos que los pobladores puedan poner en práctica para contribuir en el cuidado del medio ambiente	Comunidad en general	Castellano, quechua y matsigenga	1. Apertura 2. Consejo 3. Cierre	Monitores PMAC

3. Contenido		4. Composición			5. Cómo se trata
Tema	Mensaje	Música	Quiénes son las voces	Voces	Tono comunicacional
Matrícula oportuna	Matricula a tiempo a tus hijos, es un derecho de tus hijos, un deber de los padres	1. Cumbia 2. Folclórica (la música cambia de acuerdo al idioma).	Personas contratadas	papá, mamá, hijo, hija (con acento de la sierra), voz en off hombre	Coloquial - informativo
Consejos para el cuidado del medio ambiente	1. No talar todos los árboles 2. Mantener limpios los manantes 3. Mantener limpio las comunidades, no botar basura 4. Arrojar basura	Vernacular	Monitores	Monitores	Coloquial - educativo

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Peru21, (15 de abril de 2015). SPH: Hidrocarburos aportan más al PBI que otros sectores. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/sph-hidrocarburos-aportan-mas-al-pbi-que-otros-sectores-2216620>
- Amado Suárez, A. (ene-dic de 2010). La comunicación en crisis: cambios en los paradigmas de la comunicación pública. *Comunifé: revista de comunicación social*, 69-84.
- Andina. (1 de marzo de 2011). *Andina*. Camisea generó ahorros por US\$ 13,768 millones en menores precios de electricidad durante últimos cinco años. Recuperado el 5 de noviembre de 2015 de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-camisea-genero-ahorros-13768-millones-menores-precios-electricidad-durante-ultimos-cinco-anos-345595.aspx>
- Bernstein, D. (1986). *La imagen de la empresa y la realidad: crítica de las comunicaciones corporativas*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Berrigan, F. (1981). *La comunicación comunitaria: cometido de los medios de comunicación comunitaria en el desarrollo*. Paris: UNESCO.
- Defensoría del Pueblo. (Octubre de 2015). Defensoría del Pueblo. Recuperado el 22 de Noviembre de 2015, de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/>
- DESCO. (1989). *Violencia política en el Perú*. Lima: DESCO. Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo.
- Echave, J. D. (2009). *Tambogrande: de la defensa del agro a la defensa del derecho a decidir*. IEP (Minería y Sociedad), 17-44; 125-147.
- Elizalde, L. H. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: la función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.

- ERM. (2011). Estudio de Impacto Ambiental Semidetallado Para el Proyecto de Expansión del Sistema de Transporte de Gas Natural y Líquido de Gas Natural de Camisea Lima en el Sector Selva- "Loop Sur". Lima.
- Fiske, J. (1984). *Introducción al estudio de la comunicación*. Bogotá: Norma.
- Fukuyama, F. (1996). *Trust*. Buenos Aires: Atlántida.
- García, M. R. (2012). Economía y Cultura en La Confianza de Francis Fukuyama. Recuperado el 9 de mayo de 2016, de <http://www.economia.unam.mx/cienciaeco/pdfs/num1/06RODRIGUEZ.pdf>
- González, R. (agosto de 1984). ...Y ahora ¿qué?: Sendero, crisis y Fuerza Armada. *Quehacer* (N° 30), 6-36.
- Gorriti Ellenbogen, G. (1992). *Sendero luminoso, narcotráfico, las políticas de contrainsurgencia y derechos humanos*. Lima: Centro Norte Sur Universidad de Miami; Centro Peruano de Estudios Sociales; IEP.
- Jordán, R. P. (2010). *La actividad minera y su relación con las comunidades: un estudio exploratorio en el Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM: Prentice Hall.
- Macroconsult. (2008). *Narcotráfico: amenaza al crecimiento sostenible del Perú: estudios sobre coca, cocaína, seguridad y desarrollo*. Lima.
- Miyasato Kanashiro, P. (2007). El conflicto como valor: una nueva perspectiva organizacional. *Revista peruana de análisis, prevención y gestión de conflictos*, 1(1), 22-30.
- Morales, A. (2014). La gestión de la desconfianza. *Antonio Morales blog*. Recuperado de http://www.antoniomorales-blog.com/index.php?option=com_content&view=article&id=175:la-gestion-de-la-desconfianza&catid=34:antonio-morales&Itemid=50

- Paez, Á. (12 de Setiembre de 2015). Tras 23 años de la caída de Guzmán, de SL solo quedan Movadef y los Quispe. *La República*, pág. 9.
- Perú. Comisión de la Verdad y Reconciliación. (2003). *Informe Final de la Comisión de la Verdad y Reconciliación*. Lima: Comisión de la Verdad y Reconciliación.
- Pontificia Universidad Católica del Perú. Instituto de Estudios Internacionales. (2009). *El mapa del narcotráfico en el Perú: amenaza a la seguridad*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Instituto de Estudios Internacionales.
- Portal de la Municipalidad Distrital de Echarati. (s.f.). Recuperado el 26 de mayo de 2016, de Nuestro distrito: <http://www.muniecharati.gob.pe/es/echarati/nuestro-distrito>
- Quiroz, M. t. (Febrero de 1996). Medios masivos e imaginario social en el Perú de los 90. *Pretextos* (N°8), 49-67.
- Real Academia Española. (2016). Real Academia Española. Recuperado el 9 de Mayo de 2016, de Diccionario de la Lengua Española: <http://dle.rae.es/?id=AF8rq9a>
- Roncagliolo, S. (2010). *La cuarta espada: la historia de Abimael Guzmán y Sendero Luminoso*. Buenos Aires: Debolsillo.
- Saenz de Tejada, R. (diciembre de 1998). Conflicto social: de lo regional a la guerra civil. El caso de Sendero Luminoso. *Estudios: revista de antropología, arqueología e historia*, 20-45.
- Salcedo, J. V. (24 de enero de 2015). La República. Echarate recibe millones por el canon pero sus alcaldes los derrochan en lujos. Recuperado el 27 de marzo de 2016, de <http://larepublica.pe/24-01-2015/echarate-recibe-millones-por-el-canon-pero-sus-alcaldes-los-derrochan-en-lujos-fotos>
- Seymour, M. (Ene - Dic de 2010). Las comunicaciones de crisis en un mundo cambiante. *Comunifé: revista de comunicación social*, págs. 11-21.
- Sociedad Nacional de Minería y Petróleo. (Diciembre de 2015). Sociedad Nacional de Minería y Petróleo. Recuperado el 9 de mayo de 2016, de Reporte de Canon Gasífero

2015: <http://issuu.com/sociedadmineroenergetica/docs/ees-reporte-canon-gasifero-2016-jl?e=14179335/33921597>

Sociedad Peruana de Hidrocarburos. (2014). Impacto del Sector Hidrocarburos en la Economía del Perú. Recuperado el 7 de mayo de 2016, de Sociedad Peruana de Hidrocarburos:

http://www.sphidrocarburos.com/bnpscontenido.php?id_cont=138&opc=46

Transportadora de Gas del Perú. (2014). *Quiénes somos*. Recuperado el 10 de mayo de 2016, de <http://www.tgp.com.pe/principal/categoria/quienes-somos>

Transportadora de Gas del Perú. (2015). *Memoria anual*. Recuperado el 14 de octubre de 2015, de [http://www.tgp.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/ma2014/files/TGP%20Memoria%202014FinalFinal%20\(2\).pdf](http://www.tgp.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/ma2014/files/TGP%20Memoria%202014FinalFinal%20(2).pdf)

Túñez, M. c. (2007). *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. La Coruña: Netbiblo.

Watzlawick, P. (2014). *No es posible no comunicar*. (A. Schulz, Trad.) Barcelona: Herder Editorial.