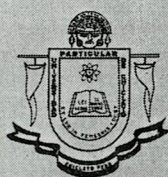
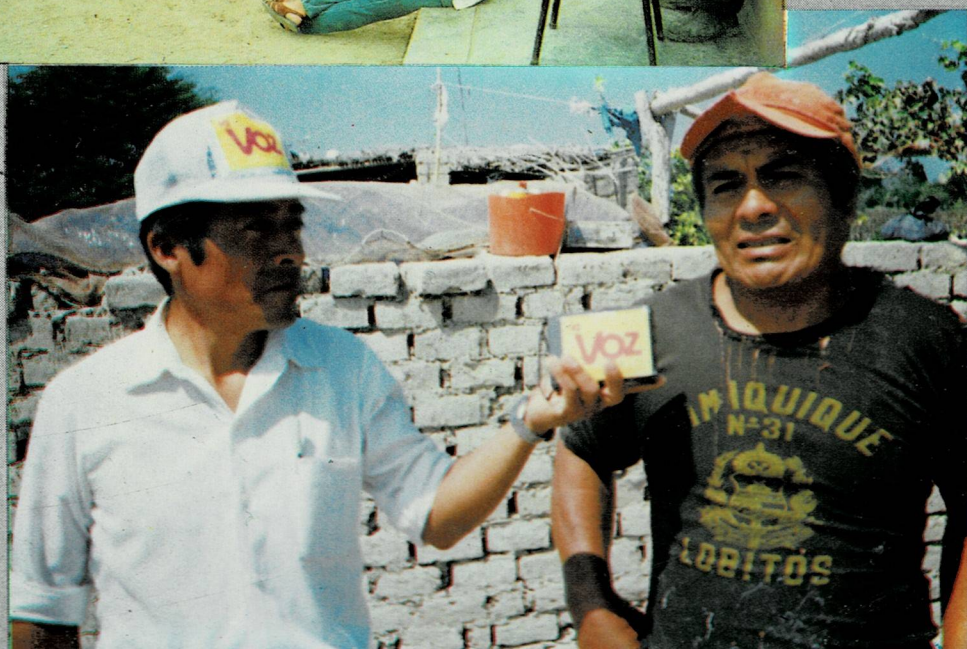


SISTEMA DE COMUNICACIÓN EN LAS COMISIONES DE REGANTES DEL VALLE CHANCAY - LAMBAYEQUE 1995



Costa Norte
Instituto de apoyo
al manejo de Agua de
Riego



LOURDES MARAVI SEMINARIO

Entidades asociadas al Instituto de Apoyo al Manejo de Agua de Riego IMAR Costa Norte:

ORGANIZACIONES DE USUARIOS

- Junta de Usuarios del Subdistrito de Riego Regulado del Río Chancay-Lambayeque y Comisiones de Regantes de Ferreñafe, Chiclayo, Lambayeque, Monsefú, Eten, Reque, Mochumí, Túcume, Sasape, Mórope y Muy Finca.

ENTIDADES ESTATALES

- Región Nor Oriental del Marañón (RENOM).
- Dirección Regional de Agricultura.
- Universidad Nacional «Pedro Ruiz Gallo», Lambayeque.
- Proyecto Especial Olmos-Tinajones (DEPOLTI).

ENTIDADES PRIVADAS

- Colegio de Ingenieros del Perú, Consejo Departamental Lambayeque.
- Centro de Estudios Sociales «Solidaridad» (CESS).
- Centro de Investigación, Capacitación, Asesoría y Promoción (CICAP).
- Servicio Holandés para la Cooperación al Desarrollo (SNV).
- Instituto de Desarrollo Agrario de Lambayeque (IDAL).

Objetivo del IMAR Promover el fortalecimiento de las organizaciones de usuarios y adecuar un marco de normas, prácticas, conocimientos profesionales y articulación interinstitucional, con el fin de propiciar un manejo adecuado del agua de riego que logre impactos positivos y sostenidos en el medio ambiente, en la producción agrícola, en la distribución social del recurso y en el bienestar de los usuarios.

IMAR Costa Norte
Jr. Napo N° 379, Urb. Quiñones
Telefax (074) 203488
CHICLAYO

Derechos Reservados
IMAR Costa Norte
1996

Se autoriza la reproducción total o parcial de la presente publicación siempre y cuando se cite la fuente.

PRESENTACIÓN	9
RESUMEN EJECUTIVO	11
INTRODUCCIÓN	13
I CONTEXTO	15
1. Ubicación geográfica	15
2. Organización	16
3. Medios de transporte y comunicación	16
4. Los sistemas sociales	17
II EMISOR-RECEPTOR	18
1. La dirigencia de las organizaciones de regantes	19
2. Base social de las organizaciones de regantes	20
III MEDIO Y MENSAJE	20
1. Medios internos de las organizaciones de regantes	21
2. Medios para las organizaciones de regantes	23
3. El rumor	29
IV FEEDBACK	30
1. La opinión pública	30
V BARRERAS COMUNICACIONALES	33

VI FUNCIONALIDAD DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE REGANTES

35

1. Acceso a los medios de información utilizados por la organización de regantes 35
2. Consumo de los medios por los usuarios 35
3. Nivel de información del regante 38
4. Limitaciones del sistema de comunicación 40
5. Potencialidades del sistema de comunicación 41

VII LINEAMIENTOS DE UNA PROPUESTA ALTERNATIVA DE SISTEMA DE COMUNICACIÓN

41

CONCLUSIONES 44

BIBLIOGRAFÍA 45

ANEXO 1 Consumo de medios masivos de comunicación por la C.R. 47

ANEXO 2 Fotografías 48

El Instituto de Apoyo al Manejo de Agua de Riego IMAR Costa Norte se complace en publicar el presente estudio, con la finalidad de contribuir a un conocimiento científico del actual sistema de comunicación en las trece Comisiones de Regantes del valle Chancay-Lambayeque.

El estudio se localizó en cinco Comisiones de Regantes: Chongoyape, Ferreñafe, Monsefú, Sasape y Mórrope, unidades representativas de los diversos sectores de riego del valle.

Estuvo a cargo de la bachiller Lourdes Maraví Seminario –patrocinada por el sociólogo Juan Delgado Alvarado– y constituyó su tesis de licenciatura, en el marco del convenio firmado por nuestro Instituto y la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Particular de Chiclayo.

Este trabajo, síntesis de la mencionada tesis, describe las relaciones que se dan al interior de la organización entre la dirigencia y los usuarios y viceversa, detalla los diversos medios de comunicación de carácter formal e informal que utilizan, y analiza sus potencialidades y limitaciones.

Asimismo, enfatiza que las Comisiones de Regantes no manejan adecuadamente su sistema de comunicación, pues los medios que emplean son impersonales y el flujo de información es lento e insuficiente. A partir de esta constatación, se proponen una serie de lineamientos alternativos que mejoren dicho sistema.

Aprovechamos la oportunidad para agradecer a los directivos, usuarios y sectoristas de las Comisiones de Regantes de Chongoyape, Ferreñafe, Monsefú, Sasape y Mórrope, a la Junta de Usuarios del Valle Chancay-Lambayeque y a la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Particular de Chiclayo, por el valioso apoyo prestado en la ejecución del presente estudio.

INGENIERO JESÚS NIQUÉN MATAALLANA
 Presidente del Consejo Directivo
 IMAR Costa Norte

RESUMEN EJECUTIVO

Desde 1992 hasta 1994 el IMAR Costa Norte desarrolló una serie de programas de comunicación (boletines informativos, programa radial, talleres de capacitación, conversatorios, excursiones) al interior de las Comisiones de Regantes del valle Chancay-Lambayeque, incrementando los ya existentes. En 1995, estos programas fueron transferidos a la Junta de Usuarios del Distrito de Riego Chancay-Lambayeque.

Su finalidad era establecer mecanismos que permitieran una mejor comunicación bidireccional entre la dirigencia y la base social. Se pretendía, entre otros aspectos, llenar el vacío informativo de que adolecían los regantes y agilizar el flujo de información.

Pero estos productos de comunicación se lanzaron sin realizar una previa y profunda investigación de la población a la que iban dirigidos, su entorno social, los medios a su alcance, su consumo, etc. Es decir, se produjeron medios y se difundieron mensajes, sin conocer qué pensaban los regantes y cómo reaccionarían ante éstos.

Por ello, el IMAR decide realizar un diagnóstico para conocer la situación real de la comunicación en las Comisiones de Regantes del valle y de su base social. Esta investigación constituye un primer acercamiento a la temática.

El trabajo busca resolver muchas interrogantes sobre el funcionamiento del sistema de comunicación en las C.R. De un lado, averiguar: ¿Cómo canaliza la organización la información institucional? ¿De qué medios internos dispone? ¿Qué mensajes se difunden y qué tratamiento reciben? ¿Cómo se maneja el flujo de información de la dirigencia a la base social?

Por otro lado, conocer: ¿Cómo es nuestro público? ¿Qué opina sobre su organización? ¿En qué contexto social se encuentra inmerso? ¿Cómo se interrelacionan los regantes entre sí? ¿De qué medios de comunicación disponen en su vida diaria? ¿Qué nivel de aceptación tuvieron entre los regantes los medios desarrollados por el IMAR? ¿Qué nivel de información tienen los regantes respecto a su organización y la temática del riego?

En la ejecución de la investigación se emplearon técnicas científicas, instrumentos de recolección de datos, se realizaron consultas bibliográficas, así como se analizó la información obtenida durante el trabajo de campo.

La investigación permitió arribar a algunas conclusiones. Aquí las más importantes:

- 1** Los regantes en su mayoría viven en el área rural. Los medios de transporte y de comunicación de que se dispone en este ámbito son escasos.
- 2** Las Comisiones de Regantes no manejan acertadamente su sistema de comunicación. Por un lado, los medios que utilizan no gozan del interés del regante por ser muy impersonales; y, por otro, el flujo de información es lento e insuficiente.

- 3 Las dirigencias de las C.R. no desarrollan mecanismos adecuados para establecer una verdadera comunicación bidireccional. Los medios utilizados no son suficientes y además no propician que los regantes expresen su opinión ni demandas.
- 4 Este vacío informativo genera que los regantes busquen información en la conversación informal y la encuentren en los rumores. Por lo general, este tipo de comunicación favorece la tergiversación de la información.
- 5 La política de difusión institucional es deficiente. Ello se aprecia en el bajo nivel de información del regante respecto a su organización y la temática del riego.

El estudio plantea algunas propuestas para ser aplicadas en una C.R. piloto, con el fin de mejorar el sistema de comunicación, tanto a nivel de políticas como de acciones concretas. Así tenemos:

- 1 Es necesario que las organizaciones de regantes orienten sus programas de comunicación hacia la base social, al nivel de los sublaterales y caseríos. Además, se debe buscar el apoyo y participación de los líderes de la comunidad.
- 2 Las Comisiones de Regantes deben producir mensajes acordes con su público interno y utilizar medios más personales e informales; aquellos con los cuales los regantes puedan sentirse identificados y motivados a consumir.
- 3 Para mejorar la comunicación y coordinación entre la dirigencia y la base social deben crearse mecanismos que fomenten el interés del regante en escuchar los mensajes de la organización y lo motiven a expresarse y participar.
- 4 Las Comisiones de Regantes deben dirigir su política y producir sus programas de comunicación, para lo cual es necesaria la creación de una oficina que se encargue de ello.
- 5 Agilizar el flujo de información diversificando los medios y sus centros de distribución para hacerlos más accesibles a los regantes.
- 6 Incluir como parte de su política de comunicación, la constante investigación de su público interno: los regantes.

El presente estudio es un diagnóstico de la situación comunicacional en las organizaciones de usuarios del agua de riego del valle Chancay-Lambayeque durante el año 1995. Su objetivo principal es determinar las características de cada uno de los elementos inmersos dentro del sistema de comunicación establecido al interior de estas organizaciones.

Nuestra investigación reconoce las políticas y programas de comunicación de dichas organizaciones. Nos referimos tanto a los ya existentes como a los que fueron puestos en marcha por el IMAR Costa Norte y que paulatinamente pasaron a ser responsabilidad de la Junta de Usuarios del Valle Chancay-Lambayeque.

Asimismo, describe las relaciones que se entablan a nivel de la base social, desde la dirigencia hacia la base y viceversa. Además, analiza las potencialidades y limitaciones de este sistema de comunicación.

El estudio intenta realizar una descripción precisa de la realidad para comprender los mecanismos que operan en las interrelaciones que establecen los regantes de nuestro valle y, sobre esa base, sugerir estrategias que rescaten su riqueza comunicativa inherente o plantear su modificación con el objetivo de dinamizar su funcionalidad.

Los resultados de la investigación son expuestos a lo largo de siete capítulos. El primero ubica al lector en el contexto social donde se desarrolla la vida de los agricultores del valle y de la organización de riego que los agrupa. Desde el segundo al quinto capítulo se describe el sistema de comunicación de la organización, el manejo de los medios a nivel formal e informal y la temática informativa. Por su parte, el sexto capítulo corresponde a la funcionalidad del sistema y el último esboza los lineamientos de una propuesta base para un sistema de comunicación más funcional, dinámico y coherente en cuanto a forma y contenido, a los objetivos de las organizaciones de usuarios y al público al que se dirige. Finalmente, incluimos las conclusiones de la investigación, la bibliografía y dos anexos.

El diseño de la investigación es descriptivo-explicativo. La metodología empleada se basó en:

1. Técnicas de investigación científica:

- a. Percepción y observación directa de la realidad a través de la asistencia a eventos, asambleas y reuniones organizadas por las Comisiones de Regantes.

- b. Análisis de contenido de los canales formales de comunicación utilizados en las C.R.
- c. Deducción de la información obtenida durante el trabajo de campo.
- d. Procesamiento estadístico y análisis de los datos de la encuesta aplicada en campo.

2. Instrumentos de recolección de datos:

- a. Se aplicó una encuesta a los regantes con el fin de validar la información obtenida mediante la percepción y observación directa y ante la ausencia de información sobre el tema, para obtener datos que enriquecieran la investigación.

La representatividad de la muestra obedece a dos criterios de distribución:

- Sexo: proporcionalmente al número de varones y mujeres regantes en cada subsector de riego.
 - Ubicación geográfica: proporcionalmente al número de usuarios que riegan sus parcelas a nivel de subramas y los que viven en el área urbana y rural.
- b. Se realizaron entrevistas con dirigentes de los Comités de Canal, de las Comisiones de Regantes, líderes comunales y regantes en general, las mismas que sirvieron para recoger información complementaria de la zona de estudio.

No se ha encontrado literatura alguna o estudios sobre comunicación en las organizaciones de regantes del valle Chancay-Lambayeque ni de otros valles del país. Por tanto, el estudio resulta novedoso en lo que respecta al conocimiento de estas organizaciones en su aspecto comunicacional.

Esperamos que los resultados y conclusiones de esta investigación piloto sirvan como insumos para un primer proceso de retroalimentación de la institución y como una base para futuras investigaciones sobre un tema tan rico y tan poco estudiado como es el de la comunicación en el área rural de nuestro valle.

LA AUTORA

Toda situación de comunicación se desarrolla dentro de un determinado contexto social. Por ello, antes de referirnos a un sistema de comunicación, se hace necesaria la descripción del marco social en el que éste se encuentra.

Resulta difícil generalizar las características contextuales en las que se desarrolla la vida cotidiana de los agricultores de las trece comisiones de regantes del valle, tanto en lo que respecta a su posición de regantes como en la organización que los agrupa. Intentaremos acercarnos a la realidad tomando en cuenta los aspectos geográficos, sociales y culturales comunes al contexto que conforma el valle de manera global.

1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El valle Chancay-Lambayeque está localizado dentro de la Región Nororiental del Marañón. Según la distribución política, geográficamente com-

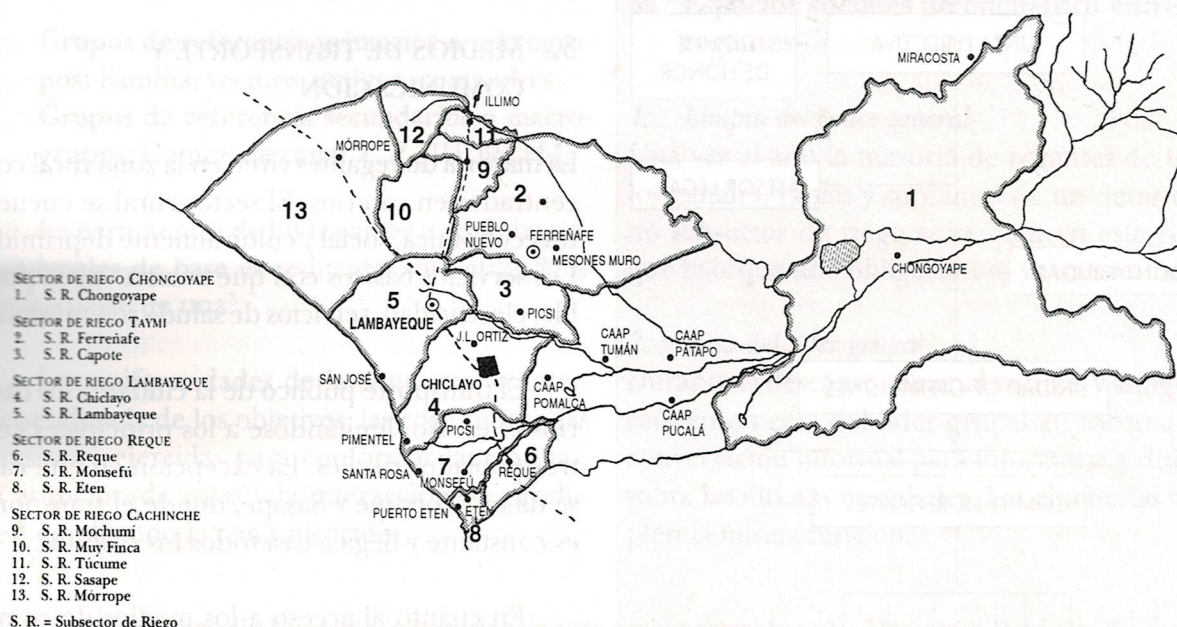
prende 21 distritos, repartidos en parte de las tres provincias de la subregión II-Lambayeque y un distrito de la subregión III-Chota.

Se encuentra ubicado al interior de la cuenca del río Chancay-Lambayeque, en la parte baja, plana y costera, abarcando el 47% del espacio total de la cuenca. Comprende un área geográfica de 241,700 Ha, de las cuales, 100,789.06 Ha son áreas bajo riego.

Limita por el norte con el Valle La Leche, por el sur con el Valle Zaña, por el este con el distrito de riego no regulado del valle Chancay-Lambayeque y por el oeste con el Océano Pacífico¹.

El valle está dividido en cinco sectores de riego, los que a su vez comprenden trece subsectores (ver mapa). Además de éstos, dentro del ámbito del valle existen tres cooperativas agrarias azucareras de producción: Pomalca, Pucalá y Tuman. Éstas no son parte de nuestro estudio porque no son consideradas organizaciones de usuarios.

PLANO DEL DISTRITO DE RIEGO CHANCAY-LAMBAYEQUE



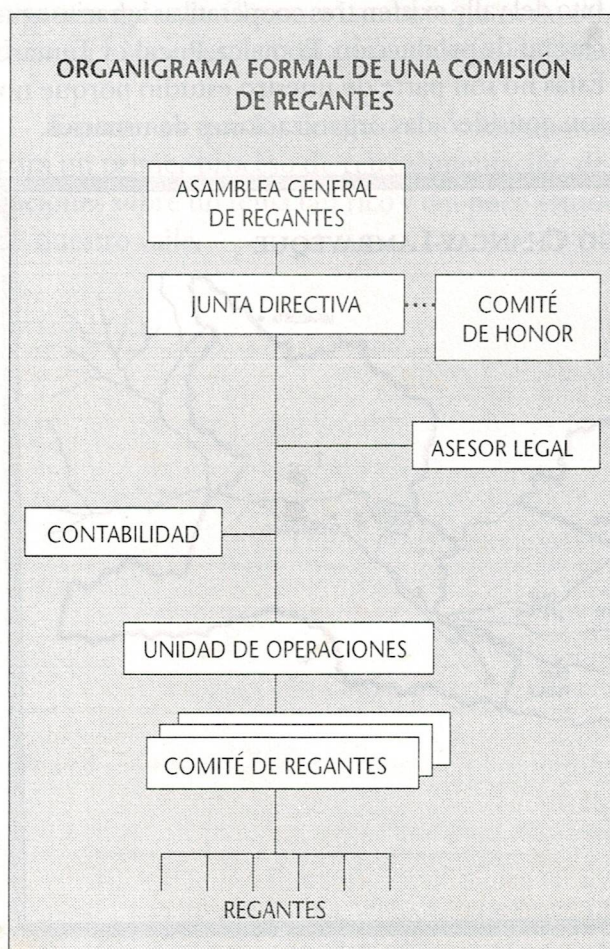
1. SILVA BARRIO DE MENDOZA (1995:8).

2. ORGANIZACIÓN

Las Comisiones de Regantes (C.R.), están integradas por los agricultores usuarios del agua de riego comprendidos en un determinado subsector de riego, el mismo que abarca centros poblados urbanos y rurales, anexos y parcelas.

Toda C.R. cuenta con un organigrama que señala la jerarquía de la autoridad e identifica los canales formales de comunicación, el flujo de información y la dirección de la comunicación. La organización está normada por un conjunto de reglamentos que gobiernan la conducta, metas, autoridad, responsabilidades y funciones de sus miembros.

Conforman la Junta Directiva de una C.R. un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero, dos vocales y dos delegados ante la Junta de Usuarios del Distrito de Riego Chancay-Lambayeque (JUDRCH-L). Algunas C.R. cuentan ade-



Fuente: Adaptación de SILVA ROJAS y CAVERO (1994:35).

más con un Comité de Honor, conformado generalmente por cinco personas. En la actualidad este órgano de asesoría y fiscalización de la Junta Directiva no funciona pues no cumple con los objetivos establecidos en los estatutos.

En el valle, doce C.R. tienen un organismo de coordinación directa con la base social: *Los Comités de Canal*. Estos están integrados por los usuarios que riegan sus parcelas con las aguas de un mismo canal. Cada Comité tiene una Junta Directiva elegida por los propios usuarios, conformada por un Presidente, un Secretario y un Tesorero, la cual debe ser renovada cada dos años.

Estos dirigentes representan a los regantes de un canal ante la C.R., informan lo que sucede en su ámbito a sus directivos y coordinan con ellos las actividades a realizarse en su zona. Sus funciones principales son: participar en el mantenimiento de los canales y apoyar en el control del agua. En la C.R. Mórrope y algunas zonas de Monsefú, donde no existen estos Comités, el caporal de la rama principal es el delegado de los agricultores de su zona ante la C.R. Éste es elegido por la Directiva de la C.R. por un tiempo indefinido.

3. MEDIOS DE TRANSPORTE Y COMUNICACIÓN

La mayoría de regantes viven en la zona rural concentrados en caseríos. El sector rural se encuentra económica, social y culturalmente deprimido. Los servicios básicos con que cuenta –agua potable, electricidad, servicios de salud– son mínimos.

El transporte público de la ciudad a los caseríos es escaso, limitándose a los principales centros poblados rurales. La excepción en este caso se da en Mórrope y Sasape, donde el transporte es constante y llega a casi todos los caseríos.

En cuanto al acceso a los medios de comunicación tenemos que, desde 1995, la Compañía Telefónica del Perú amplió su cobertura en el área rural. Así, en el 40% de los centros pobla-

dos rurales existe por lo menos un teléfono público².

Por otro lado, sólo encontramos oficinas de correos en la capital del departamento de Lambayeque y en las capitales de provincia. Asimismo; los centros de distribución de publicaciones periódicas se concentran en las capitales de los principales distritos del departamento. Sin embargo, la cobertura de las radioemisoras y los canales de televisión abarca toda la zona del valle.

4. LOS SISTEMAS SOCIALES

Los sistemas sociales son parte integrante del contexto e influyen en el cómo, por qué, de quién, a quién y con qué efectos se produce la comunicación. Estos sistemas establecen las conductas de comunicación, los contenidos de los mensajes, el lenguaje y los códigos, y limitan o amplían las interrelaciones entre los miembros de la organización. Están constituidos por factores sociales y culturales como la conformación de grupos de referencia, la designación de roles y los espacios sociales de encuentro.

Entre los regantes del valle la conformación de grupos se produce de la siguiente manera:

- **Grupos de referencia primarios o microgrupos:** Familia, vecinos, amigos, compadres.
- **Grupos de referencia secundarios o macrogrupos:** Comité de canal, C.R., JUDRCH-L.

La pertenencia de los regantes a organizaciones locales de base es reducida: sólo el 23,27% forma parte de una³.

Las uniformidades de la conducta, la interdependencia de los objetivos, las costumbres, las presiones ejercidas para conformar las normas, la asunción de roles y la interacción, se producen empleando la comunicación.

2. Porcentaje promedio basado en información de cada caserío obtenida en los Municipios Distritales del departamento de Lambayeque.
3. Encuesta aplicada por la investigadora en 1995.
4. ALFARO (1990:71).

Cuadro 1
ROLES QUE DESEMPEÑAN LOS REGANTES,
ASIGNADOS POR EL SISTEMA SOCIAL
AL QUE PERTENECEN

Varón	Mujer
Líder familiar	
Padre	Madre
Esposo	Esposa
Hijo	Hija
Agricultor	Agricultora
Usuario del agua del riego	Usuaría del agua de riego
Compadre	—
Líder grupal	—
Líder zonal	Líder zonal
Líder de la organización	

Las interrelaciones entre los miembros de una organización, entre instituciones o instancias sociales se dan en referencia a los espacios en los que se desenvuelven las filiaciones, prácticas, demandas y dinámicas en las que participan⁴.

■ Espacios sociales de encuentro entre los regantes

1. Limpia del cauce general

Una vez al año la mayoría de regantes de todos los canales, ramas y subramas de un determinado subsector de riego se reúnen en este ritual, que más que una obligación es ya una tradición.

2. Casa del líder grupal

Durante el descanso semanal vecinos y amigos se reúnen en casa del líder grupal en torno a una conversación informal para informarse y discutir sobre las últimas novedades. Las chicherías cumplen la misma función.

3. Casa del líder del Comité de Canal

El Comité realiza muy pocas asambleas y, por lo general, se celebran en casa del líder del Comité. Allí se informa, coordina y discute sobre las obras para la zona. Son más frecuentes las reuniones informales.

4. Casa del líder de la zona

Sirve como local para reuniones donde se discuten y coordinan las obras a realizarse en la zona. La escuela o el comedor infantil (si lo hubiere) cumple la misma función.

5. Fiestas familiares

La asistencia «voluntaria» a las mismas está condicionada socialmente. La interrelación entre los regantes es informal y abierta. Igual función cumplen las fiestas patronales o religiosas de la zona.

6. Local de la Comisión de Regantes

Es un espacio obligado de encuentro para la mayoría de regantes, donde acuden a realizar gestiones administrativas (arreglo de derechos y de-

Cuadro 2
ASISTENCIA DE LOS REGANTES
AL LOCAL DE LA C.R.

Va al local		No va al local		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%
296	75,70	95	24,30	391	100,00

Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora en 1995.

claración de plan de cultivo y riego). Si son arroceros, en épocas de almácigos irán al local a pedir agua una vez al mes, al igual que los que siembran pastos y panllevar. Si siembran maíz o mestrizas acudirán una vez al año al local a solicitar su agua, a excepción de los que sembraron arroz anteriormente, pues les bastará con la humedad sobrante en el terreno.

La asistencia de los regantes al local de la C.R. es, como podemos apreciar en el cuadro 2, bastante numerosa.

II

EMISOR-RECEPTOR

El sistema de comunicación en una organización de regantes se maneja a dos niveles principales: formal e informal.

a A nivel formal

La dirigencia utiliza medios formales para difundir órdenes, instrucciones, normas, delegar responsabilidades. El flujo de información es vertical, descendente. La comunicación en este caso se utiliza como un mecanismo de coordinación desde los niveles jerárquicos altos hacia cada nivel de autoridad. La trayectoria de los mensajes está dirigida de acuerdo al organigrama de la C.R.

b A nivel informal

Se da de manera horizontal. En este caso se saltan las rutas prescritas en el organigrama, no

se respetan las jerarquías ni tampoco los flujos establecidos. Se utiliza la conversación informal como una forma de llenar el vacío informativo o agilizar el flujo de la información.

Por lo general, los directivos son muy accesibles al diálogo con los usuarios, exceptuando a los dirigentes de Monsefú, sector en donde la mayoría de regantes se muestran contrarios a su gestión.

La comunicación en las organizaciones de regantes se entabla con dos tipos de públicos definidos y diferenciados entre sí:

a Público interno

Conformado por los regantes, el personal de la C.R., la directiva de la organización y los directi-

vos de los comités de canal o, donde éstos no existen, los caporales de rama.

b) Público externo

Constituido por la JUDRCH-L; la Empresa Técnica de Conservación, Operación y Mantenimiento del Sistema Tinajones (ETECOM); la Administración Técnica del Distrito de Riego Chancay-Lambayeque (ATDRCH-L); la Dirección Regional de Agricultura y otras entidades agrarias con las que la organización coordina constantemente.

1. LA DIRIGENCIA DE LAS ORGANIZACIONES DE REGANTES

Los dirigentes no fomentan la integración del usuario con su organización, ni utilizan recursos adecuados para una eficiente coordinación o participación de la base social. Tampoco se fomenta la integración entre las organizaciones de regantes. Por el contrario: se busca construir la identidad institucional afirmando lo propio, lo individual, no dando lugar al trabajo interinstitucional.

La falta de motivación y oportunidades de los regantes para participar y decidir puede crear un cierto resentimiento de parte de ellos hacia su organización. Al no existir una auténtica comunicación bidireccional se crea el desinterés por los mensajes que envía la organización. ¿Para qué escuchar si no se es escuchado?

Estos organismos no cuentan con un discurso institucional sólido, pues no proyectan al público externo los principios, objetivos, valores o el trabajo conjunto de la organización, sino el criterio de la directiva. Dicha situación afecta también las relaciones con el público interno de la organización. Como estos aspectos no son conocidos por los regantes, no los pueden asumir ni comprometerse con ellos. El regante, pues, no tiene una imagen objetiva y real de su institución, no sabe qué se espera de él, ni qué debe esperar de ésta; no es consciente de por qué debe apoyar a su institución,

ni está motivado a participar en las actividades que emprenda su Comisión de Regantes.

Las organizaciones de regantes se sustentan en estructuras un tanto burocráticas. Todo el trabajo lo acapara un pequeño grupo de la dirigencia –Presidente, Secretario y Tesorero–, quienes no delegan las responsabilidades que les corresponden a cada miembro de la Directiva o de los Comités de Canal. Estos últimos no cumplen su labor generalmente por desconocimiento.

En las C.R. de Chiclayo, Chongoyape, Mochumí, Lambayeque, Sasape, Túcume, Ferreñafe y Capote se practica un tipo de liderazgo más democrático que autocrático. Sin embargo, hay poca participación de los regantes en la toma de decisiones por inasistencia a las asambleas. En las C.R. Mórrope, Monsefú, Reque, Eten y Muy Finca no existe un verdadero liderazgo. Los directivos de estas organizaciones tienen muy poco poder de convocatoria y de conducción de la organización.

■ Liderazgo

Entre los principales grupos que conforman una Comisión de Regantes podemos encontrar a los siguientes líderes:

En la familia el líder es el padre. En el grupo de amigos, quien goza de mayor estima y admiración. En el caserío o en el sublateral de riego, el vecino más representativo, de estatus más elevado en la comunidad, el promotor o dirigente de una organización de base o el delegado del municipio. En el canal principal, aparte de los líderes mencionados anteriormente, encontramos a los Presidentes de los Comités de Canal, y donde no existen Comités, a los caporales. Finalmente, en la Comisión de Regantes son líderes el Presidente, el Secretario, el Tesorero y el sectorista.

Se estima un promedio de tres líderes por cada canal principal de riego, sin contar a los directivos del canal o caporales⁵.

5. Este promedio se sustenta en la información sobre dirigentes de organizaciones de base en cada caserío, proporcionada por los Municipios Distritales del departamento de Lambayeque

■ Conflictos

Como en toda organización, en la C.R. se presentan conflictos, causados generalmente por grupos de presión. Estos están dirigidos por líderes que manejan gran cantidad de información y se oponen a las decisiones de la Junta Directiva. Dichos grupos están conformados por una parte de los regantes que manifiestan su opinión en acciones, en un esfuerzo por imponer sus ideas y convertirlas en el objetivo del resto de la organización.

Cuando se presentan conflictos en organizaciones bien estructuradas, como es el caso de las Comisiones de Regantes, es posible conjugar la estabilidad y el cambio. En grupos desorganizados, donde las alternativas de ajuste son escasas, el conflicto puede llevar a la ruptura del sistema.

Cabe resaltar al respecto dos situaciones importantes de conflicto que se presentaron en el valle en 1995. En la C.R. Monsefú existían varios grupos de oposición que constantemente se manifestaban, pero lo más grave era el conflicto que se producía al interior de la directiva. Esta situación causó mayores perjuicios a la imagen de la organización ante los usuarios que las manifestaciones de la oposición.

En Ferreñafe, a pesar de que la dirigencia era un grupo unificado y contaba con el apoyo de una porción regular de usuarios, no logró ser tan fuerte como los grupos opositores y luego de una

pugna legal fue destituida; no obstante, ello no afectó la estabilidad de la organización.

2. BASE SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES DE REGANTES

La base social en las organizaciones de regantes es numerosa. En ella la comunicación se produce en el espacio familiar, de la comunidad y de la organización; en las relaciones que establecen en su vida diaria los usuarios involucrados.

Los regantes no son sólo agricultores. Hay otros aspectos importantes en su vida. Uno de ellos y el principal es su familia. Los lazos familiares son vínculos muy fuertes entre los regantes.

El bajo nivel educativo determina un pobre desarrollo del lenguaje en la mayoría de regantes. Esto influye negativamente en su forma de percibir y asimilar la información que reciben. Evidentemente, el usuario tiene una manera de aprehender la realidad diferente que la del hombre de la ciudad. Por otro lado, la comunicación entre regantes, los mensajes que envía y los que desea recibir, se ven influidos por el interés o motivación del usuario mismo.

Entre los temas de interés de los regantes y sobre lo que quisieran más información es en lo relacionado con las técnicas para mejorar sus cultivos (77,75%). El segundo lugar en el interés de los regantes lo ocupa la temática de la distribución del agua de riego (49,10%)⁶.

III

MEDIO Y MENSAJE

Cada C.R. tiene un sistema de comunicación propio, con programas y actividades de comunicación implícitos. Desde 1992 hasta 1994, el IMAR Costa Norte llevó adelante un proyecto para mejorar la comunicación en las organizaciones de regantes del valle Chancay-Lambayeque. Éste incluía la introducción de

medios técnicos para informar a los regantes a fin de que conozcan más sobre su organización. El propósito era buscar la integración entre el regante y su organización, así como motivar su interés por la misma, creando conciencia de que son miembros de la organización y por tanto deben participar en ella.

6. Encuesta aplicada por la investigadora en 1995.

Cuadro 3
CLASIFICACIÓN DE LOS MEDIOS UTILIZADOS EN UNA COMISIÓN DE REGANTES

MEDIO	TIPOLOGÍA	Por el tratamiento de su contenido y forma		Por la relación entre los interlocutores		Por los recursos que utiliza		Por el público al que se dirige	
		Formal	Informal	Personal	Impersonal	Técnico	Natural	Directo	Masivo
Conversación			X	X			X	X	
Asamblea		X		X			X		X
Conversatorio		X		X			X		X
Excursión		X		X			X	X	
Taller de capacitación		X		X			X	X	
Reunión de coordinación		X		X			X	X	
Programa radial «La Voz de los Usuarios»		X			X	X			X
Boletín C.R.		X			X	X			X
Boletín J.U. «El Regante»		X			X	X			X
Periódico mural		X			X	X			X
Citación		X			X	X		X	
Carta, circular		X			X	X		X	
Carteles y afines		X			X	X		X	

Nota: En el cuadro 4 de la página siguiente se puede apreciar el tipo de mensaje transmitido en relación con el medio empleado.

Actualmente, los programas de comunicación llevados a cabo por el IMAR Costa Norte (programa radial «La Voz de los Usuarios», boletines informativos, talleres de capacitación, excursiones) están bajo la responsabilidad de la JUDRCH-L. Los medios internos continúan siendo manejados directamente las C.R.

1. MEDIOS INTERNOS DE LAS ORGANIZACIONES DE REGANTES

El sistema de comunicación empleado por las C.R. incluye una serie de medios internos. Veamos:

■ Asambleas

La Asamblea General de usuarios es el órgano de mayor jerarquía en una C.R. Todos los regantes están obligados a acatar sus acuerdos hayan asistido o no a ella. Existen dos tipos de asambleas:

Asambleas Generales Ordinarias: Discuten sobre el balance de gastos y las actividades anuales o semestrales y acerca del presupuesto para el próximo año.

Asambleas Generales Extraordinarias: Tratan aspectos relacionados con el quehacer diario de la institución (reforma de estatutos, remoción de miembros, distribución del agua, valor de la cuota de agua, limpieza de cauces, entre otros).

La convocatoria a Asamblea General se realiza utilizando los siguientes medios:

1. Aviso pegado en la pared del local institucional.
2. Aviso colocado en el periódico mural.
3. Hoja de citación para los Presidentes de Comités de canal.
4. A través del programa radial «La Voz de los Usuarios».
5. Los Presidentes de Comités de Canal transmiten oralmente la convocatoria.

■ Periódico mural

Es un medio de comunicación netamente visual, de bajo costo y fácil elaboración. Se caracteriza por combinar textos, dibujos, gráficos, fotografías, etc. Las organizaciones de usuarios utilizan el clásico tablero rectangular de madera colgado en la pared.

Cuadro 4
MENSAJES TRANSMITIDOS A LOS REGANTES Y MEDIOS UTILIZADOS POR LA C.R.

MEDIOS UTILIZADOS MENSAJES TRANSMITIDOS	Boletín C.R.	Boletín J.U.	LVU	Asaml. General Ordinar.	Asaml. General Extraord.	Periódico mural	Reuniones de canal	Reuniones C.R. y Comités	Excur- siones	Conver- satorio	Carteles y afines
Información agraria en general	X	X	X		X	X					X
Información técnica	X	X				X					
Publicidad «La Voz de los Usuarios»	X	X									
Publicidad boletines			X			X					
Noticias JUDRCH-L		X	X		X	X					
Plan de trabajo, balance y presupuesto JUDRCH-L		X									
Noticias C.R.	X	X	X		X	X					
Concurso entre las C.R. del valle	X	X	X								
Sistema automatizado	X	X	X								
Opinión de regantes sobre C.R.	X		X								
Testimonio de mujeres regantes	X	X	X								
Plan de trabajo, balance y presupuesto C.R.	X			X							
Acuerdos adoptados en asamblea			X	X	X	X					
Remoción de miembros Junta Directiva C.R.			X		X	X					
Limpia de cauces	X		X		X						X
Aumento de tarifa	X		X		X						
Padrón de usuarios, área sembrada C.R.	X										
Noticias Comité de Canal	X		X								
Junta Directiva C.R. y Comités de Canal	X						X	X			
Campaña agrícola	X	X	X								X
Normas legales	X	X	X			X					
Talleres de capacitación/ excursiones	X	X	X								
Asambleas			X								
Conversatorios	X		X								X
Estado infraestructura de riego		X			X			X	X	X	
Volumen del agua de riego			X								
Distribución de la tarifa	X	X									
Información sobre canales	X										
Distribución del agua			X		X						
ETECOM	X	X	X						X	X	

■ Afiches, carteles y afines

Generalmente contienen avisos y notificaciones de interés general. Su redacción es sencilla, directa y breve. Se pegan en las paredes del local institucional. Las organizaciones que no cuentan con un periódico mural los utilizan con frecuencia.

■ Reuniones de coordinación

Entre los miembros de la Junta Directiva de la C.R.: Se discuten situaciones propias de la organización. Son mensuales, con excepción de Ferreñafe, donde se realizan una vez por semana. En época de limpia de cauces se celebran cada quince días.

Entre la Directiva de la C.R. y la Directiva del Comité de Canal: Tratan sobre la ejecución de obras y los problemas en el reparto del agua en su respectivo canal. Estas reuniones son escasas, exceptuando a Ferreñafe y Lambayeque, donde se dan un máximo de cuatro reuniones por mes⁷.

Entre la Directiva del Comité de Canal y los regantes del sector: Sirven para coordinar principalmente la limpia del canal y la colaboración de los vecinos en alguna obra que emprenda la C.R. en su zona. Estas reuniones son muy escasas, menos en Ferreñafe, donde se convocan todos los domingos en el local de la C.R.

Entre las Directivas de los Comités de Canal: Sirven para coordinar la realización de obras en canales colindantes durante la misma época. Son escasas, con excepción de Ferreñafe, donde los Presidentes de Comités de Canal se reúnen cada mes.

Entre la Directiva de la C.R. y el personal de la misma: Su finalidad es coordinar cuestiones económicas, legales o de operatividad de la organización.

■ Cartas, circulares y memorándums

Su función es informar y transmitir las instrucciones de la Directiva al personal administrativo de la organización. La organización también envía cartas a entidades agrarias locales en fechas representativas.

■ Otros medios internos de la C.R.

Nos referimos a los informes, libros de cuentas, libros de actas, archivos de fotografías, entre otros.

2. MEDIOS PARA LAS ORGANIZACIONES DE REGANTES

■ Talleres de capacitación

Son instrumentos que buscan fortalecer a la organización de regantes a nivel administrativo, técnico y social, mediante la preparación de sus recursos humanos. Se trata de que sean ellos mismos quienes impulsen su desarrollo, sin depender de organizaciones externas. Están orientados a los directivos de los Comités de Canal, de las C.R. y personal técnico y administrativo de las mismas.

Para el caso del personal, el objetivo de la capacitación es lograr un mejor desempeño en su labor. En lo que respecta a los dirigentes de las C.R., concientizarlos en su rol de líderes de la organización, promover el trabajo en conjunto, que conozcan sus funciones y deleguen responsabilidades. En cuanto a los representantes de los canales, la meta es prepararlos para el liderazgo y el manejo de una organización de regantes.

El objetivo común de los talleres es la integración entre los miembros de diferentes C.R. mediante la interacción social en los mismos. Los integrantes de un mismo estrato realizan las mismas actividades y tienen similares aspiraciones y metas para su organización, sin embargo cada C.R. trabaja aislada. Los talleres propician el trabajo en conjunto; en otras palabras, que las organizaciones de un mismo sector de riego se apoyen mutuamente.

7. Por lo general, sólo se reúnen el Presidente del Comité de Canal –representando a su zona–, con el Presidente, Tesorero, Secretario y sectorista de la C.R.

BOLETÍN DE LA JUDRCH-L «EL REGANTE»

«El Regante» nació en 1992 como un medio de información para los usuarios del agua de riego del valle Chancay-Lambayeque, frente al gran vacío informativo existente respecto a la problemática agraria local y de sus organizaciones. Sirvió asimismo para dar a conocer al IMAR Costa Norte y sus entidades asociadas.

Cuadro 5
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL BOLETÍN «El Regante» 1995

Contexto		Área urbana y rural del valle Chancay-Lambayeque
EMISOR	Productor Propósito	Área de comunicación de la JUDRCH-L. Informar y persuadir.
CANAL	Formato/Nº págs. Material de impresión Distribución Cobertura Tirada	1/2 página / 24 páginas. Cubierta: cartulina plastificada. Interiores: papel bond. Gratuita Valle Chancay-Lambayeque 4,000 ejemplares
MENSAJE	Mensajes manifiestos Mensajes latentes	Obras de J.U., ETECOM y C.R., noticias J.U., información agraria general, información sobre cultivos. Se busca lograr una actitud favorable hacia el desempeño de la J.U. y la ETECOM.
TRATAMIENTO DEL MENSAJE	Diagramación Diseño Línea editorial Géneros utilizados Estilo de redacción Campañas motivacionales Participación de regantes Participación de dirigentes Referencialidad del mensaje Actualidad de la información	Orden y simetría, 15% fotos, 85% texto. Saturación de textos, pocas y pequeñas ilustraciones. No hay espacios para que descanse la vista. Pesada a la lectura. Escasa creatividad para el uso de recursos gráficos. No hay contraste, no hay juego de tonalidades. Moderada, institucional. Editorial, artículo, nota informativa, entrevista de opinión. Impersonal, rígida, uso de términos técnicos. No habla el lenguaje del regante, no utiliza sus códigos. No existen. Es mínima. Es reducida. Mediante entrevistas informativas. Baja referencialidad. Información de interés permanente.
PÚBLICO PRIMARIO		Regantes del valle Chancay-Lambayeque, directivos y personal de JUDRCH-L, de las C.R. y de entidades agrarias locales.
FEEDBACK		No se materializa en la publicación.

BOLETINES DE LAS COMISIONES DE REGANTES

Las organizaciones de regantes son extensas y su población se encuentra en su mayoría dispersa. Bajo estas circunstancias, la comunicación oral ya no es suficiente haciéndose necesaria la publicación de literatura interna. Los boletines fueron creados como un medio para mantener informado al regante sobre su organización, fomentado su integración a ésta.

Cuadro 6
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS BOLETINES DE LAS COMISIONES DE REGANTES EN 1995

Contexto		Área urbana y rural de determinada Comisión de Regantes
EMISOR	Productor Propósito	Área de comunicación de la JUDRCH-L. Informar y persuadir.
CANAL	Formato/Nº págs. Material de impresión Distribución Cobertura	1/2 página / 24 páginas. Cubierta: cartulina plastificada. Interiores: papel bond. Gratuita. Determinado subsector de riego.
MENSAJE	Mensajes manifiestos Mensajes latentes	Actividades C.R., noticias C.R., información de los Comités de Canal, información técnica, datos sobre canales. Se busca integrar al regante con su organización. Lograr una actitud favorable hacia la labor de la Junta Directiva de la C.R.
TRATAMIENTO DEL MENSAJE	Diagramación Diseño Línea editorial Géneros utilizados Estilo de redacción Campañas motivacionales Participación de regantes Participación de dirigentes Referencialidad del mensaje Actualidad de la información	Orden y simetría, 30% fotos, 70% texto. Fotos amplias, transmiten movimiento. Combinación de ilustraciones y texto. Motiva a la lectura. Uso de recursos gráficos. Contraste y juego de tonalidades, de tipos de letras, de viñetas, etc. Moderada, institucional. Entrevista de información, opinión y semblanza, editorial, artículo, nota informativa, encuesta. Estilo cortado, directo. No habla el lenguaje del regante, no utiliza sus códigos. No existen. Es mínima. Se reduce a entrevistas informativas. Baja referencialidad. Información de interés permanente.
PÚBLICO PRIMARIO		Regantes del valle Chancay-Lambayeque, directivos y personal de JUDRCH-L, de las C.R. y de entidades agrarias locales.
FEEDBACK		No se materializa en la publicación.

Cuadro 7
BOLETINES DE LAS COMISIONES DE REGANTES PUBLICADOS HASTA 1995

Comisión de Regantes	Denominación	Año	Nº	Tirada
LAMBAYEQUE	Mochica	93	I-II	2,000-1,600
		94	III	1,600
		95	IV	1,600
TÚCUME	Horizonte	94	I	600
FERREÑAFE	El Productor	94	I	3,000
		95	II	3,000
CHICLAYO	El Agricultor	94	I	1,600
		95	II	1,600
SASAPE	Amanecer	94	I	1,200
		95	II	1,200
MUY FINCA	El Labriego	94	I	1,200
		95	II	1,200

Fuente: Área de apoyo a las organizaciones de usuarios del IMAR Costa Norte.

PROGRAMA RADIAL «LA VOZ DE LOS USUARIOS»

Este espacio cuenta con la colaboración de corresponsales o «comunicadores agrarios» acreditados por cada Comisión de Regantes. Su labor consiste en recoger la información oficial de la organización y transmitirla a través del programa.

Cuadro 8
ESTRUCTURA GLOBAL DE «LA VOZ DE LOS USUARIOS» EN 1995

	TIEMPO*	
	Tiempo parcial	Tiempo acumulado
1. Plantillas de presentación y despedida	0'50"	0'50"
2. Característica y cortinas del programa	1'00"	1'50"
3. Saludo de locutores	0'30"	2'20"
4. Síntesis del programa	1'00"	3'20"
5. Lectura de noticias	10'00"	13'20"
6. Publicidad	0'30"	13'50"
7. Información precios productos agrícolas en mercados	1'00"	14'50"
8. Sección género	3'00"	17'50"
9. Informe corresponsales	10'00"	27'50"
10. Aforo del río	1'00"	28'50"
11. Avisos de servicio público	0'30"	29'20"
12. Despedida de locutores	0'40"	30'00"

* Tiempo promedio utilizado en la mayoría de emisiones de «La Voz de los Usuarios» en 1995.

Cuadro 9
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA RADIAL
«LA VOZ DE LOS USUARIOS» EN 1995

Contexto		Área urbana y rural del valle Chancay-Lambayeque
EMISOR	Productor Propósito	Área de comunicación JUDRCH-L. Informar y persuadir.
CANAL	Tipo de programa	Radiorevista.
MENSAJE	Mensajes manifiestos	Noticias de la J.U., de las C.R., información agraria en general, información del agua de riego.
	Mensajes latentes	Lograr posicionar una imagen positiva de la J.U. y la C.R. en el regante.
TRATAMIENTO DEL MENSAJE	Línea editorial	Acorde con la política de la JUDRCH-L.
	Géneros periodísticos	Entrevista de opinión e información, noticia, testimonio, encuesta, reportaje.
	Estilo de redacción	Estilo cortado, ágil, sencillo y coloquial. No habla el lenguaje del regante; no utiliza sus códigos.
	Referencialidad del mensaje	Referencialidad parcial. Si el otro lado de la noticia afecta a la J.U. o a las C.R. no se presenta.
	Campañas motivacionales	Revalorización de la mujer en el campo. Participación más activa de los regantes en asambleas y limpieza de cauces.
	Tipo de música	Tropical y norteña. Acorde a los gustos de la gente del campo.
	Uso de efectos sonoros	Cortinas musicales características de cada sección son adecuadas.
	Participación de regantes	Ocupa un espacio regular del programa mediante entrevistas, testimonios y encuestas sobre la situación de su parcela, problemas en el riego, sobre la organización o aspectos de agricultura en general.
	Participación de corresponsales	Presentan informes oficiales de su C.R. Realizan reportajes en su zona, recogen la información, opinión y vivencias de los regantes de su sector. Su participación es activa y ocupa un amplio espacio en el programa.
	Participación de dirigentes de J.U. y C.R.	Ocupa un espacio regular mediante entrevistas informativas y de opinión sobre la organización.
		Es mínima.
		Ocupa un espacio regular mediante entrevistas informativas y de opinión sobre la temática agraria en general.
		Información de interés inmediato.
PÚBLICO PRIMARIO		Regantes del valle Chancay-Lambayeque, dirigentes de las C.R., de Comités de Canal y J.U. del valle.
FEEDBACK		No se manifiesta claramente en el programa.

CONVERSATORIOS

En 1995 se realizaron trece conversatorios, uno en cada Comisión de Regantes, organizados por la JUDR-CH-L y el IMAR Costa Norte. Todos desarrollaron la misma temática y metodología.

Cuadro 10
CARACTERÍSTICAS DE LOS CONVERSATORIOS

TÍTULO	Problemática de la distribución del agua en las C.R.
TEMÁTICA	Problemas en el reparto del agua y la situación organizativa de la C.R.
PARTICIPANTES	Regantes en general. Directivos de las C.R., JUDRCH-L, ETECOM y de la Autoridad Autónoma.
OBJETIVOS	Motivar la reflexión de los regantes, para que ellos mismos planteen propuestas de solución a los problemas del riego y de su organización de usuarios.
METODOLOGÍA*	<i>Dinámica de grupos:</i> Grupos de 8 a 10 regantes orientados por un promotor, quien motiva la libre discusión de ideas y opiniones. Se anuncia el problema, se buscan sus causas y se proponen alternativas. <i>Debate en la plenaria:</i> El moderador expone conclusiones de cada grupo. Se debaten. Las directivas aclaran aspectos, responden preguntas de los regantes y comentan las conclusiones a las que se ha arribado.

* Similar metodología se emplea en los talleres de capacitación.

Fuente: Área de apoyo a las organizaciones de regantes del IMAR Costa Norte.

■ Excursiones

Organizadas por el IMAR Costa Norte y la JUDR-CH-L, la realización de excursiones se inició en 1992 con la finalidad de que los dirigentes de las Comisiones de Regantes de nuestro valle conocieran directamente la infraestructura mayor del sistema Tinajones y las obras ejecutadas. El propósito era concientizarlos sobre la importancia de mantener en buen estado estas estructuras de riego para la mejor distribución del mismo en el valle y, sobre todo, concientizarlos sobre la importancia de pagar la tarifa de agua.

A manera de cierre de esta sección, sería interesante señalar que los regantes respondieron

en una encuesta aplicada por la investigadora que el principal medio de comunicación que utilizan para informarse sobre su organización es la conversación (67,77%), quedando en segundo lugar las asambleas (24,81%).

■ Agentes de comunicación

Los agentes de comunicación son utilizados cuando el usuario no tiene acceso o le es difícil acceder a los medios de comunicación formal, o cuando los medios que están a su disposición no satisfacen sus demandas de información.

Por lo general, en su trayectoria de la Comisión de Regantes hasta el usuario, el mensaje pasa

Cuadro 11
PRINCIPALES AGENTES DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS POR LOS REGANTES

Dirigentes de canal		Directivos C.R.		Vecinos a amigos		Otros		No responden		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
146	37,34	84	21,48	118	30,18	29	7,42	14	3,58	391	100,00

Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora en 1995.

por varios agentes. Cada uno de estos personajes amplía o reduce el contenido de la información cuando añade aspectos subjetivos u omite detalles que no le convienen, no le interesan o simplemente olvida.

La subjetividad del agente de comunicación, es decir la actitud que tiene hacia la C.R. y lo que conoce y opina de ésta, afectan el contenido del mensaje inicial. Cuantos más agentes hayan en la trayectoria de un mensaje mayor será la tergiversación que éste sufra. Así, lo que se inició como información oficial de alta referencialidad llega al usuario como un mensaje de referencialidad baja o parcializada.

Si el agente es un líder, estará mejor informado que el regante, pero su conocimiento del tema dista mucho de ser completo o de ser totalmente real. El agente es alguien de su misma comunidad, por lo tanto, las condiciones en que satisface sus demandas informativas son muy similares a las de los demás regantes.

En la mayoría de los casos, sobre todo de los usuarios que viven en el área rural alejados de la Comisión de Regantes, que no asisten a las asambleas y no frecuentan el local institucional, esta es la única manera de llenar su vacío informativo.

3. EL RUMOR

El rumor es una forma de comunicación informal muy importante y difundida en el mundo rural. Ello debido a la ausencia de otros mecanis-

mos más accesibles al campesino. El peligro del rumor es que a su paso crea desinformación y confusión.

El rumor surge por el vacío de información oficial, suficiente y oportuna existente al interior de la organización de regantes. El flujo de información es lento, su tratamiento superficial y los medios utilizados son, en su mayoría, impersonales.

Si hablamos de los otros medios, los que no emplea la organización pero que están a disposición de los regantes, podemos señalar que los usuarios tampoco tienen muchas opciones para informarse. En la radio, a excepción de tres programas diarios de una hora de duración cada uno, transmitidos por las radioemisoras locales por amplitud modulada, escasamente se comenta o informa algo sobre la temática agraria en el valle. En la televisión ni se toca el tema. Sólo en uno de los diarios locales se informa al respecto de manera regular. En lo que se refiere a los diarios de circulación nacional, la información sobre las organizaciones del valle o de la agricultura local es mínima.

El rumor tiene su base en un hecho real, pero su contenido es tan superficial, parcializado y subjetivo que rara vez el regante resulta bien informado.

Por la proximidad de las viviendas, en los caseríos o centros poblados el rumor se esparce con mayor rapidez que en las zonas donde los regantes viven aislados en sus parcelas, lo que favorece la interacción entre los vecinos.

Es el mensaje de respuesta que da el receptor al emisor. Sin éste no existe la verdadera comunicación. Llamado también retroalimentación, es vital para establecer una comunicación efectiva y funcional. Su conocimiento e investigación permite mejorar, reforzar o cambiar los mensajes que transmite el emisor.

Para investigar el *feedback* en la comunicación al interior de las organizaciones, se utilizan estudios de opinión basados en sondeos, entrevistas, encuestas y otros.

En el programa radial «La Voz de los Usuarios», en los boletines de las C.R. y en el boletín de la JUDRCH-L «El Regante», el *feedback* no se manifiesta, truncándose la comunicación. En este caso el flujo de información es vertical y unidireccional y parte de la dirigencia de la organización.

1. LA OPINIÓN PÚBLICA

Como en todo grupo humano, en las organizaciones de regantes la opinión pública se encuentra en estado latente y su fuerza radica en la forma como se manifieste. La opinión pública en los regantes es muy débil, siendo aún menor su influencia ante los órganos directivos.

La razón de esta falta de fuerza se encuentra en la pasividad de los regantes, quienes pueden estar en contra de alguna medida adoptada por los directivos de su organización, pero temen algún tipo de represalia si se manifiestan. Además, intuyen que su voz sólo encontrará eco en un grupo. Así, no les interesa unirse y hacer algo por expresar su descontento, pues saben que los directivos no escucharán a una minoría.

Al no estar bien organizados ni integrados en su comunidad, los usuarios no encuentran for-

mas de expresar públicamente su opinión, y en las escasas oportunidades en que lo hacen es por medios poco contundentes. Los líderes son, por lo común, quienes expresan las opiniones que consideran son de la mayoría. Sin embargo, sería irreal afirmar que las opiniones expresadas por ellos —que son una minoría—, constituyen el sentir de la generalidad de regantes; cuando mucho, expresarán el pensamiento de los usuarios del grupo que lideran.

La Asamblea General es el único medio donde los usuarios de la Comisión de Regantes pueden manifestarse y expresar su opinión. Sin embargo, sólo lo hacen los más valientes, preparados o interesados. En algunos casos, sólo los líderes de los grupos opositores a la dirigencia expresan su voz para criticarla. Los demás se conforman con escuchar o no asisten a estas reuniones. La mayor parte no expresa su parecer públicamente ante sus dirigentes, sino manifiesta sus puntos de vista sobre cuestiones que les afectan directamente y que atañen a la organización, en conversaciones con su familia o amigos más cercanos.

En las Comisiones de Regantes, la opinión de la base social sobre temas relativos a la organización no se ve influida por los medios de información, pues el consumo de los canales que emplea la C.R. es reducido. Los otros medios, aunque tienen un público cautivo regular entre los usuarios, no ofrecen información adecuada o suficiente sobre el punto.

Podríamos afirmar que la opinión entre los regantes es espontánea, pero se ve reforzada por las ideas o actitudes de los líderes. Éstos pueden arrastrar a muchos a pensar como ellos más no a actuar. Al ser muy pequeña la influencia de los medios, los líderes de opinión juegan un papel determinante en el control, la formación y las variaciones de la opinión pública.

**Cuadro 12
FEEDBACK**

Medio utilizado para la comunicación	Feedback de tipo verbal	Feedback de tipo conductual
ASAMBLEA GENERAL	Durante el debate cuando los regantes opinan informan o critican. Durante la votación cuando los regantes deciden sobre una moción planteada por la Directiva de la C.R.	Luego de la Asamblea el regante presenta la conducta deseada, es decir, acata los acuerdos aprobados durante la Asamblea General.
TALLER DE CAPACITACIÓN	Durante la ronda de preguntas, los regantes dan respuesta a los trabajos prácticos planteados. Durante el debate, el regante opina, pregunta y plantea alternativas. Durante el almuerzo, cuando los regantes conversan entre sí.	
CONVERSATORIO	Durante la plenaria o debate los regantes opinan y dan alternativas. Durante la dinámica de grupos, los regantes opinan y discuten sobre el tema.	
EXCURSIÓN	Durante el viaje cuando los regantes dialogan entre sí y con los especialistas. Durante la dinámica de grupos, los regantes opinan y discuten sobre el tema propuesto. Durante la plenaria o debate, los regantes opinan, preguntan y plantean alternativas.	
CONVERSACIÓN	En la familia del regante: En todo diálogo entre los miembros de la familia se presenta el <i>feedback</i> para preguntar y aceptar órdenes del padre, más que para opinar, discutir o decidir con él. Entre regantes: Siempre se presenta el <i>feedback</i> como respuesta a la información inicial; se da para informar, preguntar, opinar o discutir sobre el tópico de la conversación.	En la familia del regante: La esposa y los hijos obedecen las órdenes del regante como respuesta a la información impuesta por éste.
REUNIONES DE COORDINACIÓN	El <i>feedback</i> se da cuando los dirigentes implicados opinan, discuten y deciden sobre la agenda en cuestión.	El <i>feedback</i> se da cuando los dirigentes acatan los planteamientos aprobados en la reunión.

Cuadro 13
OPINIÓN DE LOS REGANTES SOBRE LA LABOR DE SUS DIRECTIVOS

C. R.	Buena		Mala		No sabe/No responde		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
CHONGOYAPE	14	48,28	11	37,93	04	13,79	29	100,00
FERREÑAFE	50	47,62	41	39,05	14	13,33	105	100,00
MONSEFÚ	13	14,61	55	61,80	21	23,59	89	100,00
MÓRROPE	72	57,60	35	28,00	18	14,40	125	100,00
SASAPE	28	65,12	10	23,26	05	11,62	43	100,00

Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora en 1995.

El poder del grupo que asuma la opinión pública será mayor en la medida en que sus manifestaciones logren los cambios propuestos por la masa.

Veamos en seguida cuál es la opinión de los regantes sobre el trabajo que desempeñan sus dirigentes.

Como podemos observar en el cuadro 13, el 61,80% de los regantes de Monsefú piensa que su organización está trabajando mal, mientras la opinión negativa que asumen los usuarios de las otras C.R. es mucho menor, no alcanzando ni a la mitad de ellos.

Entre las C.R. del valle, es en Monsefú donde se nota una marcada influencia de los líderes de la oposición en la imagen que tienen los usuarios sobre su organización. Estos líderes gozan de la estima de los usuarios y tienen un elevado estatus dentro de la comunidad de regantes, tanto en el área urbana como en la rural. El poder que ejercen sobre el pensamiento de sus seguidores se ve favorecido porque la organización no brinda a sus usuarios la información oficial suficiente y adecuada como para que ellos formen sus opiniones.

Las relaciones entre la base social y la dirigencia se van ampliando, el flujo de información es cada vez más complejo y la opinión pública varía de acuerdo a como se presentan las

circunstancias y hechos que atañen a la organización.

La falta de investigación del clima de opinión así como de las actitudes e intereses de los integrantes de la organización, es el común denominador a todas las C.R. del valle. Se olvida que al interior del grupo siempre se está formando una opinión que puede manifestarse y desestabilizar a la Comisión. Así, la Junta Directiva suele plantear sus propuestas sin la previa auscultación de lo que piensan los regantes, las mismas que son aprobadas por una reducida y pasiva audiencia en las Asambleas Generales siendo finalmente poco difundidas.

Cuadro 14
OPINIÓN DE LOS REGANTES SOBRE LA ORGANIZACIÓN SEGÚN CAMPAÑA AGRÍCOLA

Opinión del regante	Campaña agrícola	
	94-95*	95-96**
Su labor es mala	18,6	38,9
Su labor es buena	56,5	45,3
Su labor es regular	24,9	-
No sabe/no responde	-	15,9

* Fuente: SILVA BARRIO DE MENDOZA (1995)

** Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora en 1995.

Como lo muestra el cuadro 14, durante la campaña agrícola 94-95 sólo un 18,6% de los regantes manifestó una opinión negativa acerca del trabajo de sus directivos. Dicho porcentaje aumentó a más del doble durante la campaña 95-96 (38,9%).

Si tenemos en cuenta que durante la campaña 94-95 la oferta de agua fue buena y el racionamiento bajo, y que durante la campaña 95-96 ocu-

rrió lo contrario, podemos afirmar como el sociólogo Roberto Silva que la opinión del regante se ve influida por estos factores así como por la forma como los directivos manejen el recurso agua.

Para comprender las variaciones que se registran en la opinión pública hay que investigar los cambios de opinión a través de largos períodos de tiempo, por varios años. Este es tan sólo un acercamiento.

BARRERAS COMUNICACIONALES

V

Las barreras o interferencias que afectan los medios de comunicación, en general se originan por problemas de carácter técnico y se presentan en los medios técnicos, formales, im-

personales o masivos. En los medios naturales, informales, personales o directos, las barreras surgen por factores sociales, culturales o de personalidad de los individuos implicados en la comunicación.

Cuadro 15
BARRERAS QUE AFECTAN LA EMISIÓN, TRANSMISIÓN O RECEPCIÓN DE LOS MENSAJES UTILIZANDO COMO MEDIO «LA VOZ DE LOS USUARIOS»

Barreras que se presentan en el contexto	Barreras que se presentan en el emisor	Barreras que se presentan en el medio	Barreras que se presentan en el receptor
En la zona rural, donde no hay energía eléctrica, los regantes utilizan radioreceptores a pilas para escuchar el programa. En la mayor parte de la zona rural no existen bodegas*, por tal motivo cuando las baterías se consumen los regantes deben esperar hasta cuando van a la ciudad para comprar nuevas. En el área rural no existe servicio telefónico a domicilio ni servicio de correos. Así, la retroalimentación por medio de llamadas telefónicas o cartas se ve imposibilitada.	Los productores del programa tienen un conocimiento superficial de sus receptores (gustos, intereses, creencias, valores, códigos y forma de vida). Esto influye en la redacción de la información, la que no utiliza el lenguaje del regante. En algunos casos el lenguaje empleado es muy especializado, técnico e incomprensible para la generalidad de regantes. Por tratarse de un medio de transmisión de la información oficial de las organizaciones de regantes, toda información contraria se descarta, produciéndose con frecuencia un mensaje incompleto y parcial. Los productores no cuentan con estudios de sintonía actualizados, perdiéndose una buena fuente de información sobre la conducta del receptor frente al programa.	Cortes de luz eléctrica. Si bien este problema no es frecuente, cuando se presenta impide que «La Voz de los Usuarios» salga al aire. En algunas zonas, especialmente en la parte alta del sector Chongoyape, la fidelidad de la transmisión de la radioemisora JHC** es deficiente. Esto motiva que el regante cambie de emisora. Fallas técnicas en el radioreceptor del regante impiden que el programa se escuche con claridad.	El bajo nivel educativo de los regantes es un factor importante que influye negativamente en la comprensión de los mensajes que emiten el programa El oyente de «La Voz de los Usuarios» sabe que es un medio oficial de las organizaciones de regantes. Ello influye negativamente en la aceptación de sus mensajes. La desconfianza surge porque en la mayoría de programas sólo se presenta la imagen positiva de la organización. La desconfianza es más marcada en aquellos regantes cuyo concepto de la organización es negativo, como en el caso de Monsefú, donde los mensajes son tomados con mucha suspicacia.

* Con excepción de Mórrope. Allí cada caserío cuenta por lo menos con uno de estos establecimientos.

** Radio JHC, emisora que transmite el programa «La Voz de los Usuarios»

Cuadro 16
BARRERAS QUE AFECTAN LA EMISIÓN, TRANSMISIÓN O RECEPCIÓN DE LOS MENSAJES UTILIZANDO COMO MEDIO EL BOLETÍN DE LA C.R.

Barreras que se presentan en el contexto	Barreras que se presentan en el emisor	Barreras que se presentan en el medio	Barreras que se presentan en el receptor
En la mayor parte de las C.R. los boletines se distribuyen sólo entre los usuarios que acuden al local. Su asistencia depende de las demandas de agua de su cultivo. Es muy probable que los regantes cuyas parcelas necesitan poca agua (caso de las menestras o el maíz), reciban el boletín a des-tiempo cuando la información está desactualizada.	Los productores del boletín tienen un conocimiento superficial de sus receptores. Ello influye en la elaboración del material informativo, cuyo lenguaje es a veces técnico o muy especializado, siendo incomprensible para la mayoría de regantes dado su bajo nivel educativo. Por ser un medio de información oficial de la organización, sólo presenta las informaciones favorables a la C.R., transmitiéndose un mensaje incompleto. El mensaje es tratado de manera superficial, lo cual no le da al receptor una visión completa del tema. Se tratan diversos y diferentes temas, pero sin profundidad. Así, ninguno de ellos se posiciona en la mente del receptor, quien los olvida con facilidad. La distribución de los boletines en la mayoría de los casos demora hasta tres meses, lo cual hace que la información se desactualice y pierda interés.	Las letras de tamaño pequeño que se emplean en el boletín, dificultan la lectura de los regantes poco acostumbrados a esta práctica, sobre todo los que viven en el área rural.	El bajo nivel educativo de los regantes es un importante factor que influye negativamente en la comprensión de los mensajes transmitidos en el boletín. El analfabetismo de algunos regantes imposibilita la recepción del mensaje, los que dependen de un familiar que se los lea. El regante recibe con suspicacia los mensajes que se publican en el boletín, pues sabe que por tratarse de un medio oficial de su organización sólo presentará lo positivo. Esta desconfianza se acentúa cuando el regante tiene una opinión negativa de su organización, tendiendo a considerar falsos los mensajes y no aceptándolos. La poca costumbre de la lectura en los regantes del área rural influye en el consumo de este medio. Las informaciones deben ser muy interesantes para que éstos se animen a leerlo.

■ **Barreras que afectan la emisión, transmisión o recepción de los mensajes en el boletín «El Regante»**

En lo que se refiere a las barreras que afectan la emisión, transmisión o recepción del mensaje utilizando como medio el boletín «El Regante», podemos afirmar que en el rubro del contexto y del emisor se presentan las mismas que en el boletín de las Comisiones de Regantes, con excepción de la distribución en el rubro del emisor, que en este caso no es lenta.

El número de ejemplares que se distribuye en cada C.R es muy reducido, llegando a muy pocos regantes de la base.

En cuanto a las barreras del medio, se presentan las mismas que en el boletín de la C.R. La abundante información satura de texto los espacios del boletín. Además la diagramación rígida y formal influye negativamente en la intención de lectura del regante.

Finalmente, en lo que respecta al receptor, se presentan las mismas barreras que en el boletín de la C.R.

Cuadro 17
BARRERAS QUE AFECTAN LA EMISIÓN, TRANSMISIÓN O RECEPCIÓN DEL MENSAJE
UTILIZANDO COMO MEDIO LAS ASAMBLEAS GENERALES DE USUARIOS

Barreras que se presentan en el contexto	Barreras que se presentan en el emisor	Barreras que se presentan en el medio	Barreras que se presentan en el receptor
El servicio de transporte en el área rural es muy limitado. Ello dificulta la asistencia a las asambleas del regante que vive en zonas alejadas del local de la C.R.	Cuando los directivos no pueden manejar el flujo de información durante la asamblea, el debate es acaparado por unos cuantos líderes, quienes arrastran a la audiencia a tomar partido por sus opiniones. Este caso es típico en Monsefú. Cuando se discute la aprobación del balance anual o del presupuesto para el próximo año, el contador o administrador es quien expone en las Asambleas Generales sobre el manejo económico de la organización. Por lo general, utiliza términos tan técnicos y sus cuadros son tan complejos que resultan muy difíciles de entender por cualquier regante.	Una de las formas de convocar a asamblea es mediante la emisión de avisos en «La Voz de los Usuarios». La reducida audiencia de este programa influye negativamente en la eficacia del llamado.	Como la convocatoria a asamblea se realiza en la víspera, el regante llega poco informado sobre el tema de la agenda, siéndole muy difícil opinar y decidir al respecto. La mayoría de asistentes son receptores pasivos. Cuando el regante tiene una opinión negativa de su organización asiste a las asambleas sólo para criticar a la directiva o apoyar al grupo opositor. Esta actitud se da con mucha frecuencia en Monsefú. Estos regantes rechazan las propuestas de la directiva sólo porque provienen de ésta. Los regantes cuyos cultivos demandan poca agua, acuden en limitadas ocasiones al local de la C.R. Para ellos es muy difícil enterarse de la convocatoria a asamblea cuando ésta se realiza en el local (carteles, periódico mural). Para los regantes de Chongoyape el responsable de asistir a las asamblea es el Presidente del canal.

FUNCIONALIDAD DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE REGANTES

VI

1. ACCESO A LOS MEDIOS DE INFORMACIÓN UTILIZADOS POR LA ORGANIZACIÓN DE REGANTES

■ Boletín de la JUDRCH-L⁸

En la encuesta hemos considerado sólo al boletín «El Regante» porque éste es distribuido en todas las C.R. Observemos que el 50,90% de los

regantes recibieron el boletín de la JUDRCH-L (ver cuadro 18 en la página siguiente).

2. CONSUMO DE LOS MEDIOS POR LOS USUARIOS

Dos factores principales influyen para que el regante elija un determinado medio de comunicación.

8. No ahondaremos en el acceso a los otros medios de comunicación, pues su accesibilidad está implícita en su consumo.

ción: a) Que el acceso al mismo le demande el menor esfuerzo; es decir, que sea el más cercano, el más económico, el de más fácil comprensión. Y, b) Que el medio cubra su necesidad de información, o sea que le brinde la información suficiente, real y oportuna sobre los temas que le interesan.

Como podemos apreciar en el cuadro 19, la mayor parte de regantes que tienen acceso al boletín no lo consumen.

De los dirigentes encuestados que recibieron este boletín, el 52,78% señaló leerlo; mientras que el 47,22% manifestó lo contrario.

■ Consumo de la radio

A fin de poder estimar el consumo, audiencia o nivel de sintonía de la radiorevista «La Voz de los Usuarios», se investigó primero cuál era el consumo de la radio entre los regantes.

Como podemos deducir del cuadro 20, la radio es un medio que ha calado fuertemente en el ámbito rural (90,28%). Además, es el medio técnico más utilizado y el de más fácil acceso.

El cuadro 21 nos informa que del total de regantes que escuchan radio, un reducido 21,53% sintoniza la radiorevista «La Voz de los Usuarios».

De los dirigentes encuestados que escuchan radio, el 57,14% señaló escuchar «La Voz de los Usuarios»; mientras que el 42,86% manifestó lo contrario.

Al igual que cualquier otro oyente, los agricultores sintonizan un programa porque éste transmite alguna información de su interés. Según sus respuestas (ver cuadro 22), la información sobre el agua de riego (tarifa, reparto, aforo de los ríos, volumen del río Chancay y del Sistema Tinajones) es el tópico más atractivo para ellos.

Cuadro 18
RECEPCIÓN DEL BOLETÍN
«EL REGANTE»

Recibió		No recibió		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%
199	50,90	192	49,10	391	100,00

Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora en 1995.

Cuadro 19
LECTURA DE BOLETÍN
«EL REGANTE»

Leyó		No leyó		Total*	
Nº	%	Nº	%	Nº	%
52	20,13	147	73,87	199	100,00

* Número de regantes que recibieron el boletín.

Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora en 1995.

Cuadro 20
CONSUMO DE LA RADIO POR
LOS REGANTES

Escucha radio		No escucha radio		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%
353	90,28	38	9,72	391	100,00

Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora en 1995.

Cuadro 21
SINTONÍA DE
«LA VOZ DE LOS USUARIOS»

Escucha LVU		No escucha LVU		Total*	
Nº	%	Nº	%	Nº	%
76	21,53	277	78,47	353	100,00

* Total de usuarios que escuchan radio.

Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora en 1995.

Cuadro 22
INFORMACIÓN DE INTERÉS EN «LA VOZ DE LOS USUARIOS» SEGÚN SUS OYENTES

Noticias C.R.		Noticias otras C.R.		Noticias J.U.		Información agua de riego		Información agraria general		No sabe/ No responde		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
09	11,84	07	9,17	05	6,58	36	47,41	14	18,42	5	6,58	76	100,00

Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora en 1995.

■ Asambleas

El porcentaje de regantes que no asiste a las asambleas es bastante alto (50,64%), seguido por el de usuarios que asisten a veces (31,20%). Si unimos a los regantes que asisten una sola vez al año, los que van a veces y los que siempre acuden a las asambleas, obtendremos un 49,36% que va a es-

tas reuniones. La diferencia entre los que asisten y los que no asisten no es muy marcada, sin embargo los segundos siguen siendo mayoría.

De los dirigentes encuestados, el 55,26% afirmó asistir a veces a las asambleas, el 3,58% siempre va a ellas y el 7,90% asistió una vez este año.

Cuadro 23
ASISTENCIA DE LOS REGANTES A LAS ASAMBLEAS

Sólo va a una asamblea al año		A veces va a una asamblea*		Siempre va a una asamblea*		Nunca va a una asamblea		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
46	11,77	122	31,20	25	6,39	198	50,64	391	100,00

* Parámetro determinado teniendo en cuenta el número de Asambleas Generales que se realizaron en cada Comisión de Regantes durante 1995.

Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora en 1995.

Cuadro 24
TEMÁTICA QUE MOTIVA LA ASISTENCIA DE LOS REGANTES A UNA ASAMBLEA

Limpia de cauces		Inicio de campaña agrícola		Balance económico de C.R.		Problemas en el reparto del agua		Otros		No sabe/ No responde		Total*	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
72	32,81	26	13,47	17	8,81	63	32,64	10	9,18	4	2,07	193	100,00

* Total de regantes que asisten a las asambleas.

Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora en 1995.

3. NIVEL DE INFORMACIÓN DEL REGANTE

En esta parte del trabajo señalaremos hasta qué punto la información que difunde la organización se ha posicionado en la mente del regante; es decir, cuánto conocen los usuarios sobre su Comisión de Regantes. Para ello se consultó a los agricultores sobre aspectos básicos divulgados por la organización a través de sus medios y que consideramos de vital importancia que el usuario conozca.

En el cuadro 25 observamos que no existe mucha diferencia entre los usuarios que manifiestan conocer a la mayoría o a todos los directivos y aquellos que afirman conocer al presidente y algún otro dirigente (37,08% y 32,23%, respectivamente). Sería muy radical pensar que los encuestados deban conocer a todos los

miembros de la Junta Directiva de su Comisión de Regantes; basta con que conozcan al personaje más representativo, al líder de la organización (presidente u otro directivo). Tomando esto como base, si unimos los dos primeros parámetros del cuadro, tendremos que un 69,31% de los regantes tiene una noción muy cercana de quiénes dirigen a la Comisión de Regantes.

Las Comisiones de Regantes no ejecutan sus obras en todo el canal, sino en alguno de los sublaterales. Es muy probable que los usuarios que viven o tienen sus parcelas lejos del lugar donde se hizo la obra la desconozcan o tengan una ligera información sobre ésta. Ello tal vez explique por qué, según muestra el cuadro 26, más de la mitad de encuestados (57,04%) manifieste un desconocimiento total de los trabajos que ha realizado la C.R. en su canal durante 1995.

Cuadro 25
INFORMACIÓN DE LOS USUARIOS ACERCA DE LOS INTEGRANTES DE LA DIRECTIVA DE SU C.R.*

Conoce a la mayoría/A todos		Conoce al presidente y otro directivo		No conoce a los directivos		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
145	37,08	126	32,23	120	30,69	391	100,00

* Para determinar los parámetros del cuadro se contó con los nombres de los integrantes de la Junta Directiva de cada Comisión de Regantes.

Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora en 1995.

Cuadro 26
INFORMACIÓN DE LOS USUARIOS ACERCA DE LAS OBRAS QUE REALIZA LA C.R. EN SU CANAL*

Conoce		Conoce poco		No conoce		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
136	34,78	32	8,18	22,3	57,04	391	100,00

* Para determinar los parámetros de este cuadro se ha tomado en cuenta la información proporcionada por cada Comisión de Regantes acerca de las obras realizadas en cada canal principal de riego.

Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora en 1995.

En el cuadro 27 apreciamos que el nivel de desinformación es mayor (71,36%). La pregunta que surge del resultado de esta encuesta es ¿qué imagen pueden formarse los regantes sobre su organización si no conocen la labor que ésta realiza?

Las cifras del cuadro 28 hablan por sí mismas.

El desconcierto de los regantes sobre la resolución del gobierno que amplía el mandato de las Juntas Directivas es evidente (cuadro 29).

Si comparamos los datos obtenidos acerca del conocimiento que tienen los usuarios sobre aspectos de su organización, sólo el primer cuadro, donde podemos darnos cuenta que la mayoría de regantes están informados, constituye la excep-

Cuadro 27
INFORMACIÓN DE LOS USUARIOS ACERCA DE LAS OBRAS QUE REALIZA LA C.R.
EN OTROS CANALES DEL SUBSECTOR

Conoce		Conoce poco		No conoce		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
74	18,93	38	9,72	279	71,36	391	100,00

* Para determinar los parámetros de este cuadro se ha tomado en cuenta la información proporcionada por cada Comisión de Regantes acerca de las obras realizadas en cada canal principal de riego.

Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora en 1995.

Cuadro 28
INFORMACIÓN DE LOS USUARIOS ACERCA DEL USO DEL DINERO RECAUDADO POR
LA C.R. POR CONCEPTO DE TARIFA DE AGUA

Conoce		Conoce poco		No conoce		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
72	18,41	61	15,60	258	65,98	391	100,00

Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora en 1995.

Cuadro 29
INFORMACIÓN DE LOS USUARIOS ACERCA DE LA AMPLIACIÓN DEL MANDATO
DE LA DIRECTIVA DE LA C.R. POR DOS AÑOS

Conoce por qué se amplió		No conoce por qué se amplió		No responde		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
138	35,99	251	64,19	2	0,51	391	100,00

Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora en 1995.

ción. En los cuadros siguientes puede notarse la desinformación generalizada entre la base social de la organización.

4. LIMITACIONES DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

1. La información oficial que se presenta a la base social es limitada, su difusión insuficiente y la trayectoria del mensaje lenta. Esto propicia la formación del rumor, fenómeno que lleva a la tergiversación de los mensajes y la consiguiente desinformación y confusión de los usuarios.
2. Sólo existe una persona encargada de coordinar las actividades de comunicación de la C.R. con la JUDRCH-L: el corresponsal del programa «La Voz de los Usuarios». En algunas C.R. no existe corresponsal. Un solo comunicador no puede responsabilizarse de extraer información de todo un subsector. En la directiva de la C.R. no hay un encargado de coordinar las actividades de comunicación, tampoco en los canales principales, y mucho menos en los sublaterales de riego.
3. No se propicia la participación de los regantes en la elaboración de los medios formales de la C.R. Se desconocen sus gustos, expectativas, opiniones o sugerencias sobre los mismos.
4. El boletín «El Regante» es un medio impersonal en lo que respecta al tratamiento del mensaje. Es difícil que un agricultor que no sea dirigente se sienta identificado con él. Este medio abarca muchos temas y por el reducido espacio del que se dispone son tratados de manera superficial.
5. No se han llevado a cabo investigaciones sobre las características, necesidades y expectativas de los usuarios con relación a la organización antes de producir los medios formales (LVU o boletines). No se utilizan estrategias promocionales de los mismos.
6. Hay ausencia de estudios sobre la formación, variación, direccionalidad o fuerza de la opinión pública y el rumor entre los regantes. Estos son indispensables cuando se presentan situaciones ambiguas y controvertibles sobre las organizaciones de regantes, el riego o la agricultura en general que pudieran causar revuelo y desconcierto entre los usuarios, a fin de que las decisiones que tome la dirigencia estén más acordes con el sentir de la base social.
7. La organización se limita a utilizar medios formales y no emplea los medios alternativos, que son prácticos, económicos, facilitan la difusión y agilizan la trayectoria del mensaje. Además, son de fácil acceso y consumo.
8. La organización desaprovecha las técnicas de relaciones humanas con los regantes, las que son útiles para fomentar la integración entre los mismos y entre éstos y los objetivos de la organización. No existe un manejo adecuado de estrategias para mejorar o crear una imagen positiva de la organización entre los regantes.
9. La organización no fomenta una adecuada comunicación bidireccional. A excepción de las asambleas generales y los conversatorios (que se realizan una vez al año), el regante no tiene cómo ni dónde expresarse o manifestar sus mensajes de respuesta a los directivos.
10. Las actividades de capacitación y las excursiones son escasas y se limitan a los dirigentes, no incluyendo a líderes de la base social.
11. Se desaprovecha el apoyo de los líderes de los caseríos y sublaterales de riego para promocionar los medios, difundir la información y propiciar una actitud favorable hacia la organización. Estos líderes tienen mucha influencia entre los regantes, por tanto serían excelentes agentes de relaciones públicas de la organización.

5. POTENCIALIDADES DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

1. La comunicación horizontal y personal está muy difundida entre los regantes y la directiva. La comunicación oral agiliza la trayectoria de la información sobre aspectos de la organización, el riego o la agricultura en general, sobre todo en los caseríos donde se concentra la población.
2. Las asambleas generales y los conversatorios son excelentes medios para que los regantes se expresen. Los conversatorios constituyen un acercamiento inicial al pensamiento, expectativas y necesidades del usuario con respecto a la organización y al riego.
3. El acceso de los regantes a los medios formales que emplea la C.R. puede considerarse estándar.
4. El programa «La Voz de los Usuarios» permite una participación aceptable de agricultores en sus emisiones diarias.
5. Los corresponsales de «La Voz de los Usuarios» en las C.R. son también regantes y, por tanto, es fácil que los otros agricultores se identifiquen con ellos.
6. Los corresponsales reciben capacitación sobre aspectos periodísticos y de comunicación en general.
7. Es correcto haber iniciado las actividades de capacitación y las excursiones con dirigentes de la C.R. y de los canales. Como líderes, ellos deben estar preparados para desempeñarse en el manejo de la organización, y por la influencia que ejercen sobre los usuarios que están a su alrededor, son excelentes medios de divulgación de la información que se les trasmite en los talleres de capacitación y las excursiones.

LINEAMIENTOS DE UNA PROPUESTA ALTERNATIVA DE SISTEMA DE COMUNICACIÓN

VII

En esta sección presentamos algunas propuestas básicas para dinamizar y mejorar la comunicación entre las organizaciones de regantes y su base social. Lo que planteamos podría ser aplicado en un inicio a modo de experiencia piloto en una C.R. y observar los resultados.

a Creación de una oficina de Relaciones Públicas o Prensa

El sistema de comunicación y todos sus programas seguirá bajo la supervisión del Área de Comunicación de la JUDRCH-L. «La Voz de los Usuarios» y «El Regante» continuarán siendo elaborados por la JUDRCH-L, con el apoyo de las C.R., pues son medios institucionales de la JUDRCH-L.

Los otros medios y todos los programas que constituyen el sistema de comunicación de la C.R. serán ejecutados, elaborados y dirigidos por la C.R. a través de su oficina de Relaciones Públicas o Prensa,

la que inicialmente estaría bajo la supervisión del Área de Comunicación de la JUDRCH-L.

Esta oficina coordinaría directamente con el presidente de la C.R. y contaría con el apoyo de uno de los miembros de la Junta Directiva, quien estaría encargado de las actividades de comunicación. La oficina sería dirigida por un especialista en comunicación social, quien llevaría adelante todos estos programas. El corresponsal de la C.R. ante «La Voz de los Usuarios» trabajaría en esta oficina directamente con el especialista. Ambos coordinarían con uno de los dirigentes del Comité de Canal, quien sería el encargado de las actividades de comunicación en su ámbito.

b Objetivo principal de la oficina de Relaciones Públicas

Mejorar los mecanismos de comunicación y coordinación entre la dirigencia y la base social,

aprovechando las estrategias y medios de relaciones humanas para promover la integración del regante con su organización.

c Actividades principales de la oficina de Relaciones Públicas

1. Manejar el flujo de información institucional.
2. Organizar los archivos fotográficos y documentarios.
3. Manejar una pequeña biblioteca sobre temática agraria, agua de riego y organizaciones de usuarios.
3. Elaborar los medios institucionales.
4. Organizar los talleres de capacitación y conversatorios coordinando con la JUDRCH-L.
5. Organizar otros eventos institucionales.
6. Capacitar constantemente al corresponsal principal y a los encargados de comunicación de los canales.
7. Organizar talleres de comunicación en el campo.
8. Coordinar la distribución de los medios impresos.
9. Realizar constantes estudios de opinión entre los usuarios.
10. Asesorar a la dirigencia sobre aspectos de imagen institucional.
11. Elaborar campañas para mejorar la imagen de la C.R. y lograr la integración del usuario con la misma.

d Políticas de comunicación de la organización

La organización debe orientar sus programas de comunicación a la base social, buscando el apoyo y la coordinación con los líderes de los case-ríos o sublaterales de riego.

Es recomendable que la organización realice estudios de opinión valiéndose de la aplicación de encuestas sencillas entre los regantes sobre los medios utilizados por la organización, la organización misma y otros temas de interés. Esta retroalimentación ayuda a la dirigencia a tomar decisiones acordes con el sentir de la base social.

La organización debe mejorar su imagen ante la base social proporcionándole información adecuada, suficiente, oportuna y constante. Para esto debe saturar de información al regante a fin de llenar el vacío que lo obliga a usar medios informales para enterarse de las noticias que generalmente llegan a él tergiversadas.

Continuar con la capacitación dirigencial y hacerla más constante. Esta es fundamental para preparar a los dirigentes hacia el autodesarrollo. Realizar también talleres de capacitación a nivel de los líderes de los sublaterales. Capacitarlos en cuestiones legales y técnicas, de manejo dirigencial y administrativo de la organización.

Crear una red de corresponsales en el subsector que recopile información, opiniones y otros datos de interés en cada zona y sublateral. Como se trata de regantes, por su constante contacto con los otros usuarios, serían excelentes promotores de la organización. El corresponsal debe ser un miembro activo de la organización que participe en las asambleas, acuda al local y coordine con los directivos de su canal. Un personaje responsable, carismático y honesto, mejor aun si es un líder de su comunidad.

Gracias a los corresponsales habría una participación más directa de los usuarios. Ellos trabajarían en los programas de comunicación que se desarrollen en el campo, coordinando el apoyo de la población principalmente. Serían elegidos por los mismos regantes.

Si la organización pretende que el regante escuche sus mensajes y participe en sus actividades debe ampliar los medios de información que utiliza, así como los de expresión del usuario. Podrían utilizarse medios alternativos como el periódico mural, los volantes, afiches, carteles, historietas, cartillas, folletos, dípticos, trípticos, sociodramas, radioteatros, cassettes, foros, talleres de comunicación, entre otros. Estos medios son excelentes canales de divulgación de la organización y de la opinión de los regantes sobre la problemática y temática local.

El periódico mural, los afiches y los carteles deberán colocarse en lugares visibles y frecuen-

tados por el regante (en cada sublateral de riego, en casa de algún líder o del corresponsal). La distribución de volantes, historietas cartillas, folletos, etc., se coordinará con el dirigente del canal y los corresponsales de los sublaterales. Por su parte, los radioteatros y sociodramas se organizarán con la comunidad en coordinación con ellos. Inicialmente se transmitirían en el programa radial «La Voz de los Usuarios».

Podría experimentarse la realización de un programa radial producido por la C.R. transmitido en la radioemisora de mayor sintonía en el subsector. Un programa que trate temas locales, con la opinión y participación de la base y que a la vez los informe sobre temas agrarios de interés general, de las organizaciones de regantes, de la C.R., del agua de riego, que oriente sobre cuestiones legales, etc. Para ello será fundamental la colaboración de los corresponsales de los sublaterales.

La organización debe diversificar los centros de distribución de su boletín informativo y aprovechar espacios sociales de encuentro de los regantes; por ejemplo, la limpia del canal general, la escuela, el trabajo en un sublateral, los centros de reunión informal en el campo. También coordinar con el dirigente del canal y los corresponsales de los sublaterales las formas de distribución en su zona.

El boletín de la C.R. debería contener menor cantidad de temas, que éstos sean tratados con más profundidad, mayor continuidad y número de ejemplares. Cada regante del subsector

debería tener uno. Hay que aprovechar estrategias sencillas de motivación a la lectura, como son los concursos, juegos, sorteos, etc. Esto también es aplicable al programa radial.

La JUDRCH-L entrega muy pocos ejemplares de su boletín informativo en cada C.R. y sería conveniente que éste se repartiese sólo entre los directivos de la C.R., del canal y líderes de organizaciones de base de cada sublateral. Por su temática, este boletín es de interés para los directivos y no para el regante de base.

La organización debe mejorar sustantivamente el tratamiento del mensaje y su diseño. Al respecto, debe utilizar la terminología del hombre del campo, elaborar con más cuidado y reflexión los contenidos para hacerlos más sencillos de entender y aprehender. Para ello, el formato y los temas pueden trabajarse con los regantes en talleres de comunicación con el apoyo de los promotores.

Se debe continuar con la capacitación que brinda el Área de Comunicación de la JUDRCH-L a los corresponsales de «La Voz de los Usuarios», aunque de manera más constante y profunda. En la actualidad la capacitación sólo se da a nivel de técnicas periodísticas, cuando deberían conocer también sobre relaciones públicas, relaciones humanas, promoción rural, publicidad, comunicación social, etc., para convertirse en verdaderos promotores en el campo. Los corresponsales de los sublaterales también deberán ser capacitados en aspectos de promoción rural.

CONCLUSIONES

1. En el área rural, el acceso a los medios de comunicación y transporte es limitado. La información sobre la organización de regantes, riego o agricultura en general que encuentra el usuario en los medios es insuficiente.
2. La organización de regantes emplea fundamentalmente medios de comunicación formales e impersonales, ajenos al usuario, que no permiten su participación ni fomentan la expresión de sus mensajes. El manejo de la información oficial por parte de la organización es muy pobre. Existen pocos medios, escasa difusión, información reducida, distribución lenta, datos desactualizados, etc.
3. El acceso de los regantes a los medios que emplea la organización puede considerarse estándar. El consumo de los medios empleados por la organización es mínimo. Son los dirigentes quienes tienen mayor acceso a los medios utilizados por la organización y los que más los consumen.
4. La asistencia de los usuarios a las asambleas generales es regular (49,36%).
5. El medio de comunicación preferido por el usuario es la conversación con su agente más cercano y confiable. El agente es una persona de estatus y estima elevados en su grupo, y tiene más información sobre la organización que sus compañeros.
6. La baja referencialidad de los mensajes que divulga la organización fomenta el surgimiento del rumor, el cual propicia la tergiversación de la información. El regante está desinformado sobre aspectos que atañen a la organización y que son de su interés como agricultor. Está desconcertado, confundido o tiene una imagen errónea.

- Alfaro, Rosa María**
Cultura de masas y cultura popular en la radio peruana. Lima: Ed. Calandria, 1990.
- Avellaneda, Justo**
Relaciones Públicas. Lima: Ed. Lima 1988.
- Ballón, Raúl**
Radio y comunicación popular en el Perú. Lima: CEPES, 1987.
- Berlo, David K.**
El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y la práctica. Buenos Aires: Ed. Ateneo, 1979.
- Billorou, Oscar Pedro**
Las Comunicaciones de Marketing. Buenos Aires: «El Ateneo», 1992.
- De Zutter, Pierre**
¿Cómo comunicarse con los campesinos? Educación, capacitación y desarrollo rural. Lima: Ed. Horizonte, 1986.
- Flores Bao, F.**
Relaciones Públicas, ciencia de la integración humana. Lima: Ed. DESA, 1989.
- Illa, Centro de Educación y Comunicación.** Programa de Comunicación Central. Escuela de Comunicación y Desarrollo
 Seminario Taller «La Comunicación en una perspectiva de desarrollo integral». Lima, 1993.
 Seminario Taller «Diseño de políticas y estrategias de comunicación para promover el desarrollo». Lima, 1994.
- La Rosa Pinedo, Amaro**
Psicología de la comunicación. Lima: Ed. Caribe, 1987.
- Marston, John**
Relaciones Públicas modernas. México: Mc Graw Hill, 1981.
- Merino Utreras, Jorge**
Comunicación popular, alternativa y participativa. Lima: CIESPAL, 1988.
- Moles, Abraham**
Enciclopedia ciencias de la comunicación. Tomo I. Bilbao: Ed. Asuri, 1982.
- Paredes Tarazona, Mildred**
 Ponencia en el Primer Taller «Técnicas de la Capacitación Rural». Chiclayo: IMAR Costa Norte, 1995.
- Prieto Castillo, Daniel**
La vida cotidiana, fuente de procedencia radiofónica. Quito: Proyecto de Educación a distancia, UNDA-AL, 1994.

Ramón Puigrós, Miguel

Realidad comunicacional del pueblo joven Matazango. Lima: Universidad de Lima, Facultad de Ciencias de la Comunicación, 1976.

Robinson, Edward

Comunicación y Relaciones Públicas. México: Ed. CECSA, 1985.

Sánchez Gambini, Elmer Luis

Estrategias de comunicación en los programas de extensión agropecuaria. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Facultad de Ciencias de la Comunicación, 1988.

Schenkel, Peter

Comunicación y cambio social. Quito: Ed. Intiyán, 1981.

Schramm, Wilbur

La otra cultura. Lima: Ed. IPAL, 1991.

Silva Barrio de Mendoza, Roberto

Situación actual, retos y desafíos de la organización de regantes en el valle Chancay-Lambayeque. Chiclayo: IMAR Costa Norte, 1995.

Silva Rojas, Laura; Manuel Caverro Flores

Metodología para el inventario de la infraestructura de riego del subsector Lambayeque. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Facultad de Ingeniería Agrícola, 1994.

Tello Charún, Max

«El sistema de comunicación interna». Ponencia en el XIV Encuentro Peruano de Facultades de Comunicación Social, 1992.

Vásquez Ampa, María

Ponencia en el Primer Taller de Técnicas de Sondeo Rural Rápido. Chiclayo: IMAR Costa Norte, 1995.

Zapata Moya, María Roxana

Motivación y comunicación en las organizaciones. Lima: Universidad de Lima, Facultad de Ciencias de la Comunicación, 1987.

CONSUMO DE MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN NO UTILIZADOS POR LA C.R.

Cuadro 1
CONSUMO DE TELEVISIÓN ENTRE LOS REGANTES

Ve TV		No ve TV		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%
268	68,54	123	31,46	391	100,00

Cuadro 2
CONSUMO DE PERIÓDICOS ENTRE LOS REGANTES

Lee periódico		No lee periódico		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%
204	52,17	187	47,82	391	100,00

Cuadro 3
DIARIO DE MAYOR PREFERENCIA ENTRE LOS REGANTES

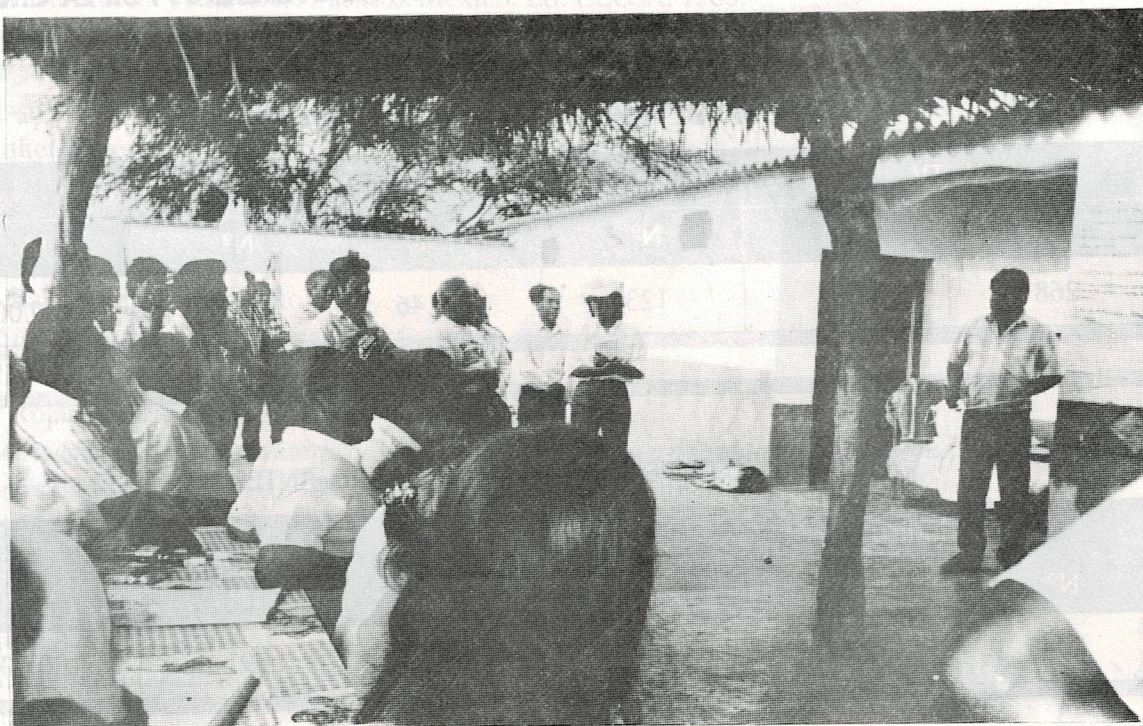
Diario preferido	Usuarios	
	Nº	%
La Industria	126	61,76
El Norteño	36	17,65
La República	16	7,84
El Expreso	8	3,92
El Líbero	7	3,43
Otros*	11	5,39
Total	204	100,00

* Ojo, El Mañanero, etc.

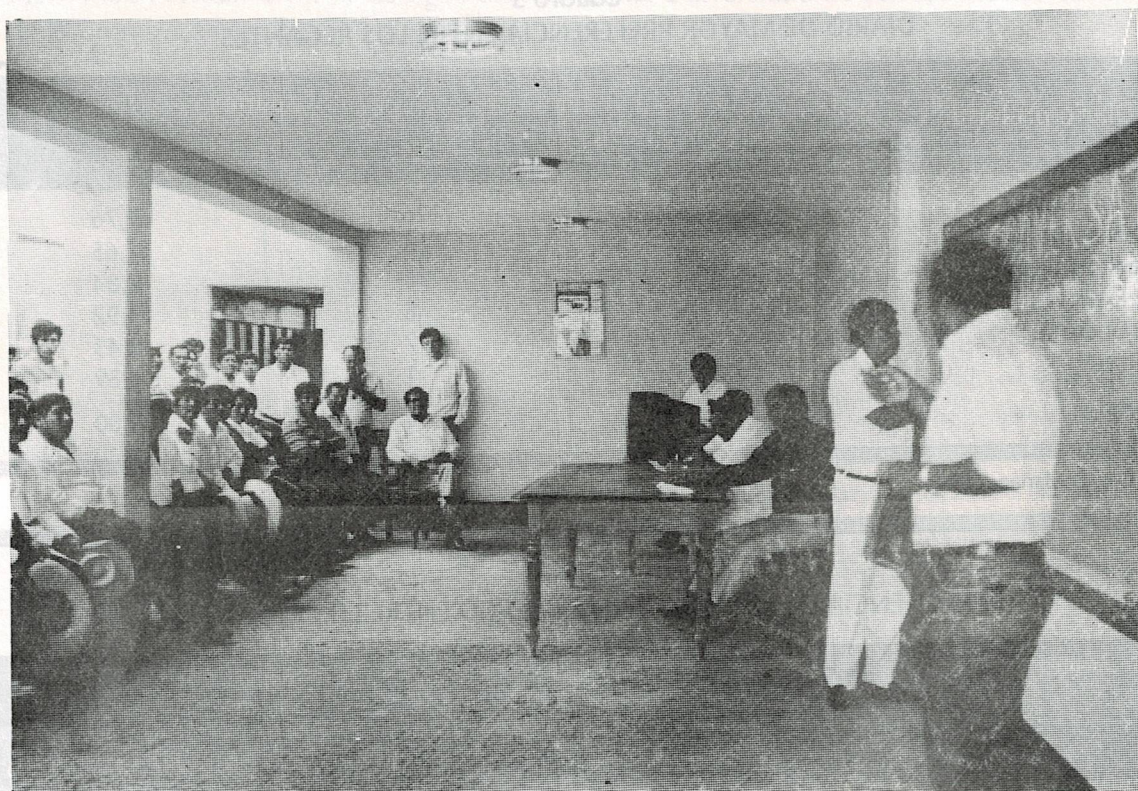
Cuadro 4
FRECUENCIA DE LECTURA DEL PERIÓDICICO ENTRE LOS REGANTES

Diariamente		1 vez por semana		2 veces por semana		1 vez por mes		2 veces por mes		Excepcio-nalmente		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
8	3,92	65	31,86	37	18,14	38	18,63	18	8,82	38	18,63	204	100,0

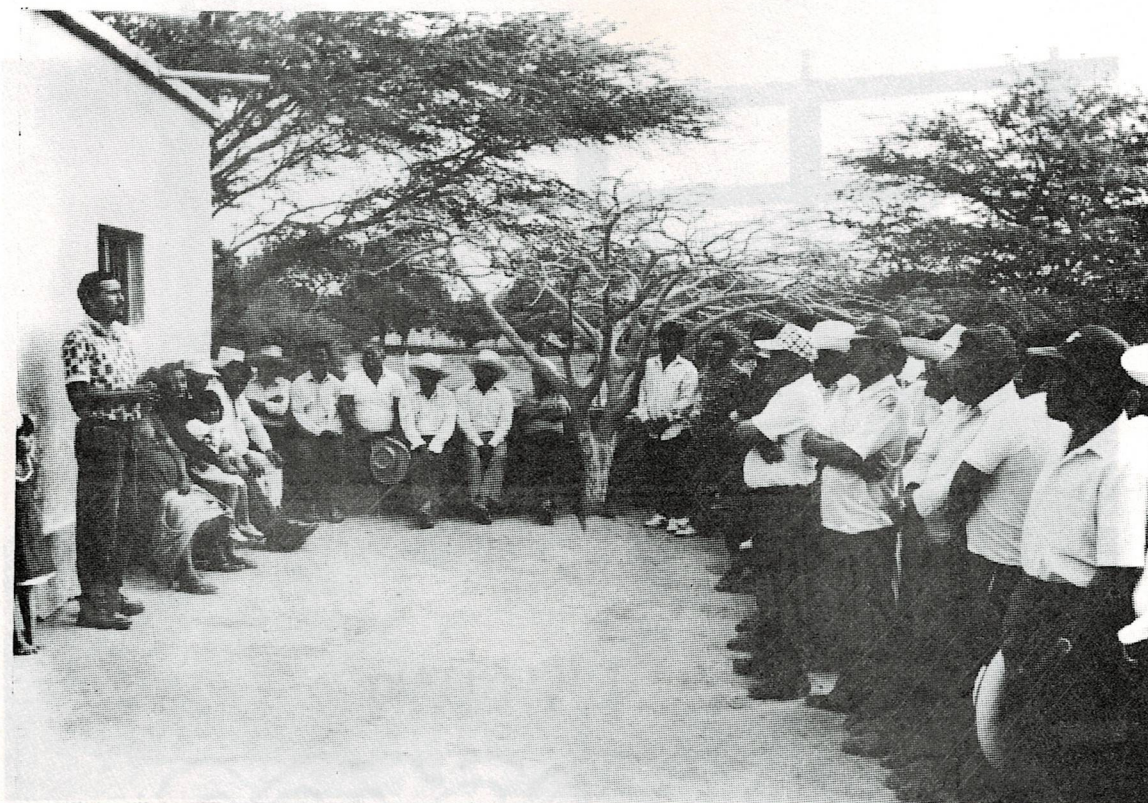
ANEXO 2



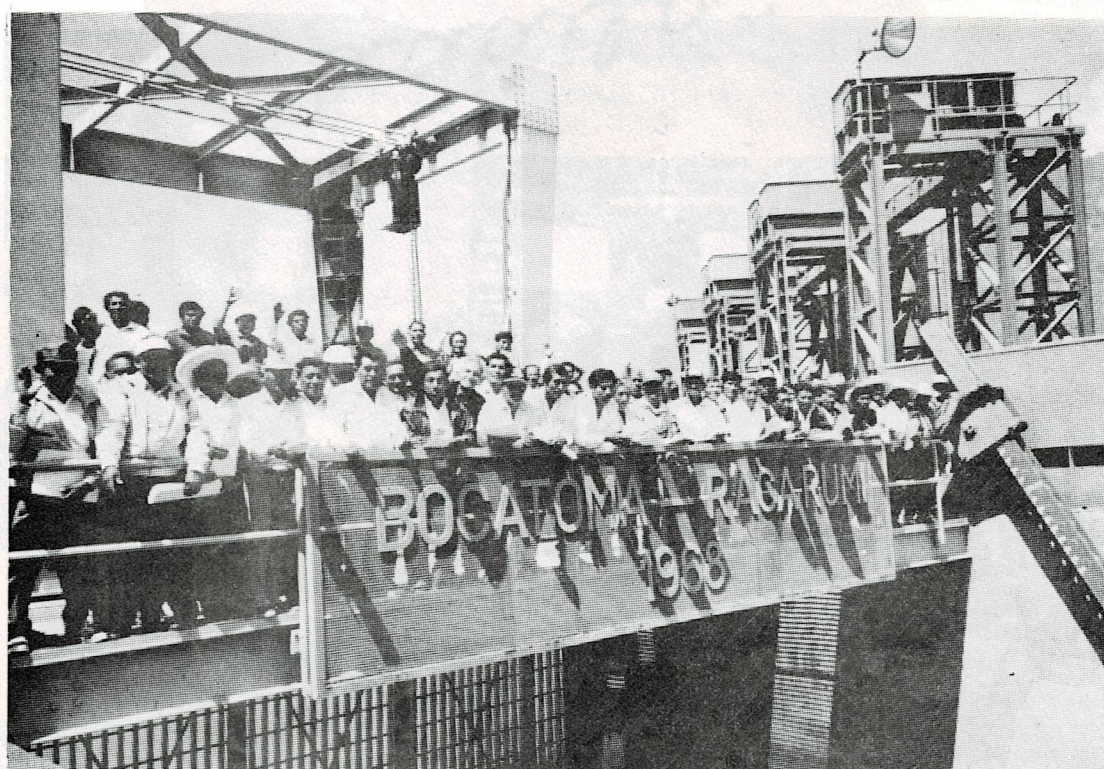
Asamblea General en el canal Huaca de Barro (C.R.Sasape).



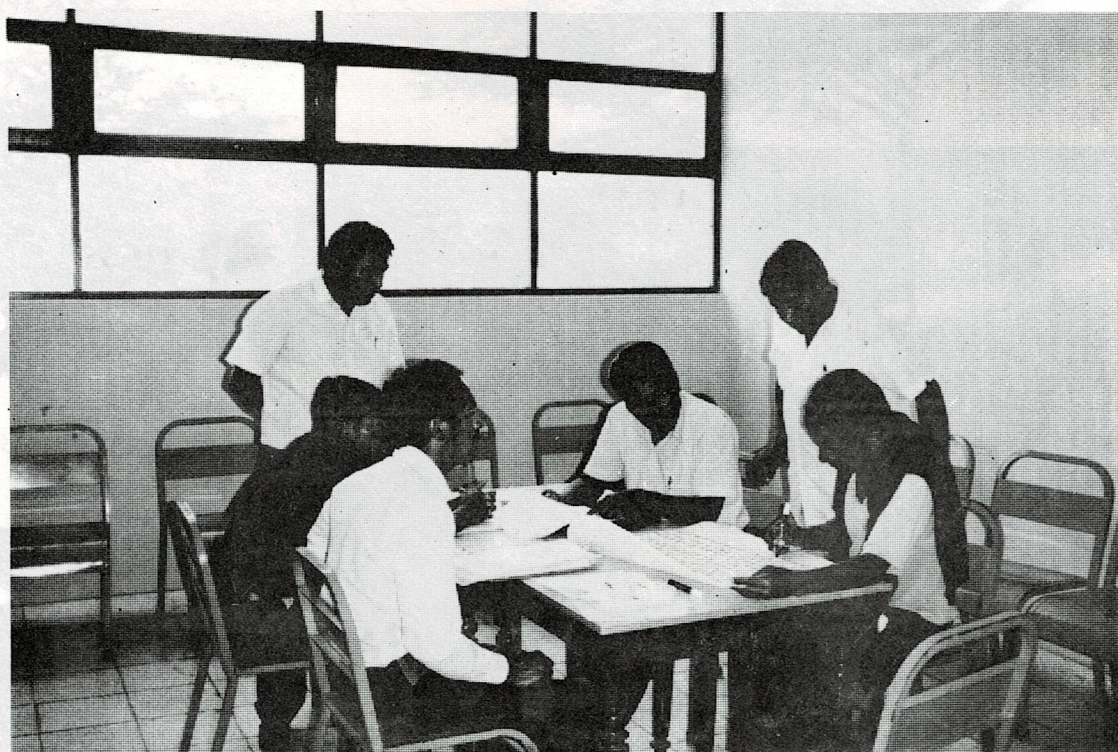
Directivo del Comité de Canal Mercedes-Mariposa exponiendo en un conversatorio realizado en la C.R. Muy Finca, julio de 1995.



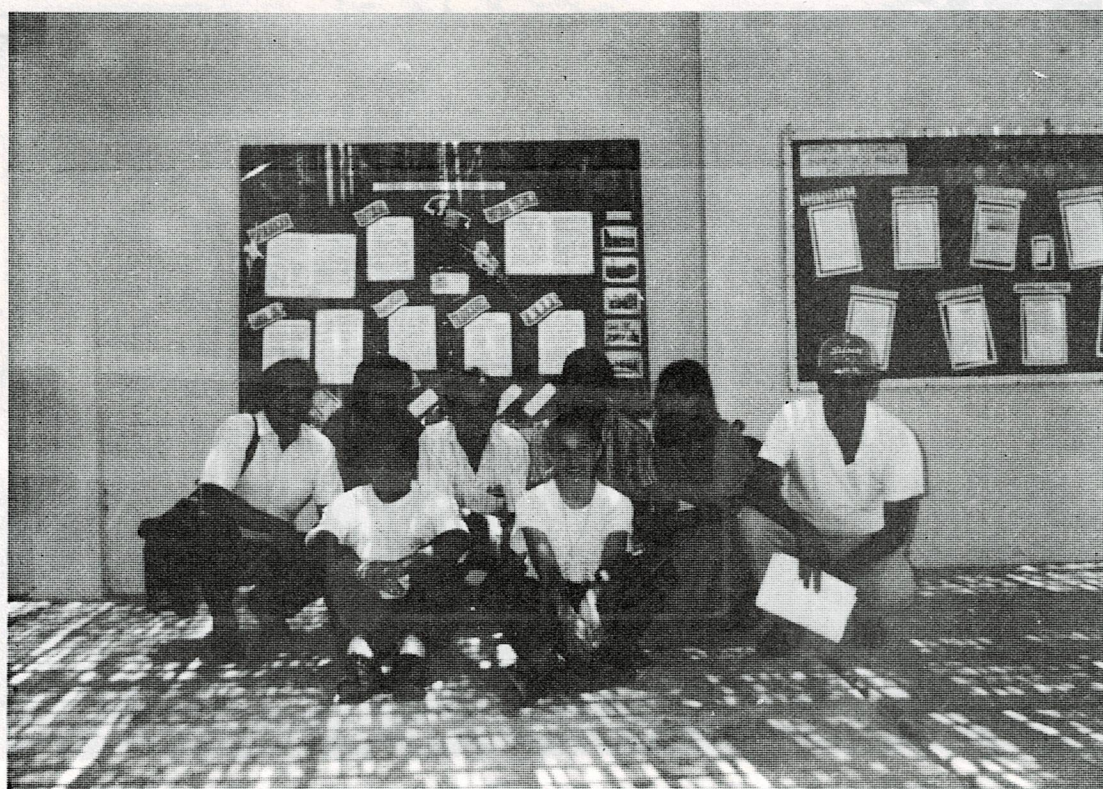
Reunión de usuarios de un Comité de Canal en la C.R. Muy Finca para coordinar la limpieza de cauces.



Participantes en la excursión a la infraestructura mayor de riego del Sistema Tinajones realizada en 1995.



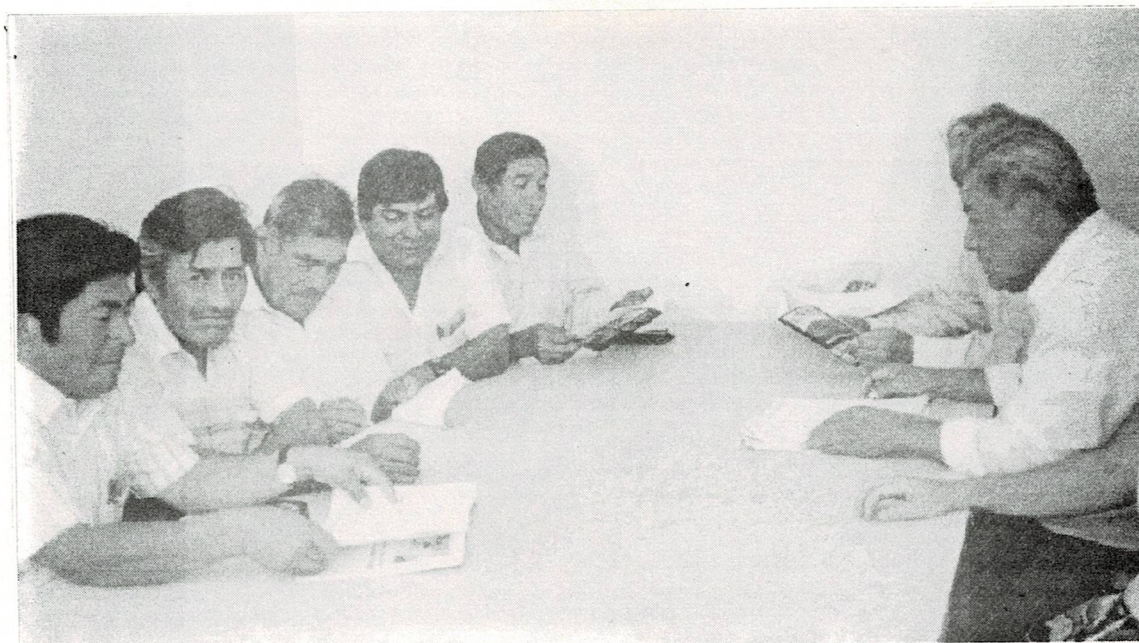
Directivos de Comités de Canal de las Comisiones de Regantes Chiclayo y Ferreñafe elaborando sus conclusiones en un taller de capacitación.



Corresponsales del programa radial «La Voz de los Usuarios».



Periódico mural de la Comisión de Regantes Monsefú.



Reunión de coordinación de la Directiva de la Comisión de Regantes Monsefú.