

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



NUESTRA LIMA

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

Oscar Arturo García Machín

Código 20050497

Lima – Perú

13 de mayo del 2019





NUESTRA LIMA

ÍNDICE

RESUMEN	# 4
INTRODUCCIÓN	# 5
1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO	# 6
1.1 Los conflictos sociales en el Perú.....	# 6
1.2 Conflictos sociales emblemáticos en Lima.....	# 8
1.2.1 Desalojo en La Parada	# 8
1.2.2 Peaje en la Panamericana Norte.....	# 9
1.2.3 Operación de fiscalización en Mesa Redonda.....	# 10
1.3 Análisis de comunicación.....	# 11
1.3.1 Sin responsables.....	# 11
1.3.2 Cuando la sangre llega al río.....	# 14
1.3.3 Solo bastó una chispa.....	# 18
2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN	# 21
2.1 Concepto.....	# 21
2.2 Público objetivo.....	# 21
2.2.1 Internos.....	# 21
2.2.2 Externos.....	# 22
2.3 Estrategia de medios.....	# 22
2.3.1 Canales offline.....	# 22
2.3.2 Canales online.....	# 22
2.4 Línea gráfica.....	# 23
2.4.1 Tipografía.....	# 24
2.4.2 Imagen.....	# 24
2.5 Objetivos.....	# 24
2.5 Objetivo general.....	# 24
2.5 Objetivos específicos.....	# 24
3. SUSTENTACIÓN	# 25
3.1 La comunicación empática.....	# 25
3.2 La comunicación proactiva ante crisis y conflictos.....	# 25
4. RECOMENDACIONES	# 27
5. REFERENCIAS	# 28



RESUMEN

Nuestra Lima es una iniciativa de la Municipalidad Metropolitana de Lima que tiene como objetivo detectar y responder de forma proactiva a los conflictos sociales que pueden surgir debido a ordenanzas, operativos, iniciativas y reformas promovidas por la autoridad provincial y las distritales.

Este proyecto se valdrá de canales *online* y *offline* para, en primer lugar, informar a la población sensible sobre los planes de las autoridades y los posibles cambios que estos puedan producir. En segundo lugar, para crear una plataforma participativa donde todos los actores involucrados como autoridades, vecinos y empresa privada, puedan dialogar e intercambiar puntos de vista que permitan encontrar alternativas satisfactorias para todos los involucrados.



INTRODUCCIÓN

Según el Reporte de Conflictos Sociales N°. 179 de la Defensoría del Pueblo, en el Perú existen 180 conflictos sociales, de los cuales 133 se encuentran activos y 47 latentes. Entre estos se encuentran casos en ciudades como Piura, Chiclayo, Cusco y, por supuesto, Lima.

No cabe duda que los conflictos sociales constituyen uno de los más grandes retos que nuestro país tiene que enfrentar y resolver de cara al bicentenario. Sin embargo, y a pesar de su exposición en medios durante los últimos años, la atención de los medios y las grandes estrategias de comunicación están enfocados en los que se producen en zonas rurales y que involucran los temas medio ambientales y las actividades extractivas.

No obstante, Lima es una ciudad bastante sensible debido a su población de alrededor de 10 millones personas y compleja estructura económica y social. Entre los numerosos conflictos sociales surgidos en nuestra capital destacan el de La Parada, el nuevo peaje en la Panamericana Norte a la altura de Puente Piedra y más recientemente el del reordenamiento de Gamarra y los operativos de fiscalización realizados en Mesa Redonda a raíz del incendio producido en la última Semana Santa.

En el presente trabajo se analizan distintos conflictos sociales sucedidos a raíz de acciones de las autoridades municipales de la ciudad, tomando en cuenta las estrategias comunicativas, la cobertura mediática y la percepción de la población y grupos sociales afectados. Como respuesta, se propone una estrategia de comunicación, propuesta por la Municipalidad Metropolitana de Lima, que tiene como objetivo incentivar el diálogo y acercar a las autoridades con los vecinos y potenciales afectados para resolver los potenciales conflictos sociales proactivamente. A través, de una propuesta que apuesta por distintos canales, acciones y tipos de plataformas.

1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1.1 Los conflictos sociales en el Perú

Fue en el año 2004 cuando la Defensoría del Pueblo (www.defensoria.gob.pe, 2015) empezó a registrar y monitorear los conflictos sociales. En aquella oportunidad los casos alcanzaron a ser 93, cifra que se incrementó a 276 en el 2014, antes de reducirse a los 180 que hoy existen (Reporte de Conflictos Sociales N°. 179, 2019). A pesar de su repercusión y de ser temas centrales en la agenda política y los medios de comunicación, surge una pregunta natural: ¿qué es un conflicto social? El conflicto es tan antiguo como la vida misma “desde que el hombre apareció en la Tierra ha enfrentado el conflicto y ha ideado formas de solución, desde las más primitivas hasta las más elaboradas en los tiempos actuales” (Romero Gálvez, 2003, p. 1).

Por su parte, el autor norteamericano Stephen Robbins afirma que el conflicto es “un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses” (p. 461). En sincronía con este punto de vista, el concepto de conflicto social es aplicable a las diferencias producidas entre diferentes actores o grupos sociales.

Para la Defensoría del Pueblo, ente gubernamental encargado de “defender los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y la comunidad y supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración estatal y la prestación de servicios públicos a la ciudadanía” (Constitución Política del Perú, 1993, Título IV, Capítulo XI, Artículo 162°), el conflicto social se define de la siguiente forma:

Un conflicto social es un proceso en el que sectores de la sociedad, el Estado o las empresas perciben que sus objetivos, intereses, valores o necesidades son contradictorios. Estamos pues ante demandas de numerosas personas que se sienten amenazadas o perjudicadas por la contaminación de un río, la mala prestación de un servicio público, la afectación a sus derechos laborales u otros motivos, y que se movilizan para buscar explicaciones sobre lo ocurrido y encontrar soluciones. (www.defensoria.gob.pe, 2015)

Diversos autores y expertos coinciden al resaltar que el conflicto social se caracteriza por enfrentar a grupos sociales contra autoridades. Al respecto el especialista Víctor Caballero Martín (2009) señala lo siguiente:

De manera general, el término de Conflicto Social ha sido usado para describir disputas y enfrentamientos de poblaciones y grupos sociales contra autoridades políticas tanto del ámbito local como nacional; y sobre todo para explicar y/o justificar el funcionamiento de la organización social y del cambio social. (p.3)

La protesta, y potencial violencia, son consecuencias del conflicto, no la causa. El autor Martín Tanaka (2013) afirma que los conflictos sociales cuentan con un proceso de cuatro etapas:

Una primera, de latencia, definida por la existencia de un problema o tema contencioso, que plantea la atención de algún sector del Estado ante necesidades, la existencia de riesgos, amenazas u oportunidades de movilización por parte de algún sector de la población. La segunda etapa de escalamiento se inicia con la formulación de una demanda por algún actor social que busca una respuesta en alguna autoridad estatal a favor de la posición del demandante. En la etapa del escalamiento empiezan las negociaciones, donde es muy importante atender a quienes son los actores participantes de la misma: según sus lógicas de actuación, estos actores – demandantes y demandados– pueden desencadenar o no caminos en los que se privilegia la búsqueda de acuerdos o una lógica de confrontación. La etapa tercera de protesta y de posterior búsqueda de acuerdos implica el uso de un repertorio diverso de acciones colectivas de parte de los demandantes, que van desde formas más pacíficas e institucionales hasta otras más violentas e ilegales, así como de diversas respuestas del Estado, más dialogantes o más represivas. Finalmente, si se logra algún acuerdo, se pasará a la etapa cuarta de resolución del conflicto, donde se vuelve central el seguimiento de acuerdos, y la potencial vuelta a una etapa de latencia. Resulta muy importante en esta etapa resaltar que se busca solucionar los problemas unidos a las causas de los conflictos, no solamente de desactivar las acciones de protesta, porque en ese caso resurgirán, acaso con más fuerza. (p. 4)

Este enfrentamiento social no se circunscribe al ámbito rural, cuenta también con gran presencia en las ciudades. En el Reporte de Conflictos Sociales N°. 179 de la Defensoría del Pueblo destacan confrontaciones en Lima, Piura, Chiclayo, Cusco, entre otras. (Reporte Mensual de Conflictos Sociales N°. 179, enero 2019)

1.2 Conflictos sociales emblemáticos en Lima

Entre los numerosos conflictos sociales producidos en la capital del país resaltaremos algunos que resultan emblemáticos por su importancia, impacto, consecuencias y rol de las autoridades municipales como protagonistas de los mismos:

1.2.1 Desalojo en La Parada – octubre 2012

El 25 de octubre del 2012, durante la gestión de la alcaldesa Susana Villarán, estalló una batalla campal entre efectivos de la Policía Nacional del Perú, Serenazgo, personal de fiscalización de la Municipalidad Metropolitana de Lima y ambulantes y comerciantes del mercado mayorista de La Parada, ubicado entre las primeras cuadras de la Av. Aviación y las faldas del cerro San Cosme, La Victoria. Según información del portal web de La República, el suceso dejó dos muertos, 43 civiles heridos y 66 policías afectados. La violencia se

prolongó durante varias horas y alcanzó el emporio comercial de Gamarra y el Centro Histórico de Lima (www.larepublica.pe, 2012).

¿La razón? El operativo de desalojo que nació a raíz de la negativa de los comerciantes a ser reubicados al nuevo Mercado Mayorista de Santa Anita por parte de la Municipalidad Metropolitana de Lima. El hecho se inició con una protesta de parte de los comerciantes que reclamaron la instalación de unas barreras de concreto en vías de acceso al, en ese entonces, principal centro de abastos de la capital. La protesta rápidamente se convirtió en agresión y los aproximadamente 500 policías presentes no pudieron controlar a la masa, a la cual se habían unido maleantes de la zona que aprovecharon el desorden para saquear comercios, robar a transeúntes, agredir policías y otros actos vandálicos. La turba fue controlada cuatro horas después gracias a la llegada de emergencia de miles de efectivos de la PNP a la zona. Dos días después se llevó a cabo un operativo calificado como “exitoso”.

1.2.2 Peaje en la Panamericana Norte a la altura del distrito de Puente Piedra, agosto 2016 a la fecha (calificado como latente por la Defensoría del pueblo)

Este conflicto se materializó cuando un grupo de transportistas que cubren la ruta Ancón – Lima bloquearon uno de los carriles de la Panamericana Norte en protesta por el alza de los precios del peaje y la futura construcción de una nueva garita a la altura del puente Chillón en el 2017.

A finales del 2016 la empresa Rutas de Lima, consorcio relacionado al gigante brasileño Odebrecht y los casos de corrupción del caso Lava Jato en nuestro país, inició el cobro del nuevo peaje con autorización de la Municipalidad Metropolitana de Lima, presidida por Luis Castañeda Lossio.

Según información publicada por El Comercio, la violencia estalló el 5 de enero del 2017 cuando un grupo de manifestantes incendió las cuatro garitas instaladas por la concesionaria y se enfrentó con el contingente policial enviado para controlar a la turba. ¿El resultado? Cinco agentes heridos y 28 detenidos. (www.elcomercio.com.pe, 2017)

A pesar de la violencia, la empresa instaló garitas provisionales y al día siguiente reanudó el cobro del peaje. Lo que desató, nuevamente, la ira de la población afectada y los transportistas. Tras una semana de idas y vueltas, que incluyó una violenta protesta que dejó numerosos heridos y detenidos, el alcalde de Lima anunció la suspensión del cobro del peaje. Sin embargo, la empresa concesionaria, que cuenta con un contrato firmado, y la Municipalidad Metropolitana de Lima aún no llegan a un acuerdo, por lo que el conflicto puede reactivarse en cualquier momento. Un claro ejemplo de esto se vivió en noviembre del 2018, cuando un

grupo de manifestantes protestó contra la empresa Rutas de Lima debido al alza del peaje.

1.2.3 Operativo de fiscalización en Mesa Redonda – abril del 2019, al corriente

La tarde del Viernes Santo del 2019, a la sazón 19 de abril, los medios informativos de la capital cambiaron las noticias religiosas por la cobertura de un incendio de grandes proporciones en el emporio comercial de Mesa Redonda, Barrios Altos, que hizo recordar las imágenes del incendio del 2001 que dejó cientos de muertos. Según declaraciones del vicecomandante Larry Lynch del Cuerpo General de Bomberos del Perú, a El Comercio, el siniestro se produjo en un galería comercial y se propagó a un almacén que tenía productos altamente inflamables (www.elcomercio.com.pe, 2019)

Un día después, 20 de abril, el alcalde de Lima Metropolitana, Jorge Muñoz, anunció un mega operativo de fiscalización que tiene como finalidad de detectar infracciones a Defensa Civil, centros comerciales sin las medidas de seguridad correspondientes y talleres y almacenes informales y formales que incumplen las regulaciones municipales. Este se llevaría a cabo durante un mes e implicaría una pausa forzosa de las actividades comerciales por zonas. No obstante, en declaraciones a la prensa el burgomaestre afirmó, el 23 de abril, que “Hemos comenzado en la zona afectada. En total, vamos a revisar las 18,217 licencias otorgadas a los comerciantes. No nos va a temblar la mano, tenemos que generar seguridad y orden”. Sentenciando que a pesar de que Mesa Redonda se había dividido en cinco sectores y el cierre sería por sectores, de ser necesario, se podría cerrar todo el emporio. ”. (www.peru21.pe, 2019)

En respuesta, un grupo de comerciantes marchó el 25 de abril por algunas calles del Centro Histórico de Lima protestando contra el cierre anunciado por el alcalde Muñoz y con la intención de llegar hasta el palacio de la Municipalidad Metropolitana de Lima. En una nota informativa publicada en la plataforma web de Gestión se detalla que los comerciantes manifestaron su oposición a la medida de cierre que consideraron abusiva, más no a la fiscalización. El vocero del grupo, Roberto Díaz, presidente de la Asociación de Importadores de Mesa Redonda, indicó que el cierre del emporio provocaría pérdidas comerciales de alrededor de US\$ 420 millones. Como consecuencia de la protesta, se cerraron temporalmente cuatro estaciones del Metropolitano, los accesos a la Plaza de Armas y algunas calles.

Tras estos hechos, las autoridades ediles publicaron el cronograma de cierre de las cinco zonas anunciadas, cuyas inspecciones se realizarían a partir de los primeros días de mayo. Los comerciantes solicitaron permiso para vender por la campaña del Día de la Madre sin mayor éxito. Hasta el 6 de mayo, fecha en la que se cumplió la primera semana de vigencia de la

Ordenanza 2159, se habían clausurado 234 locales de Mesa Redonda.
(www.peru21.pe, 2019)

1.3 Análisis de comunicación

1.3.1 Sin responsables

La gestión de Susana Villarán se inició en el año 2010 y el segundo semestre del 2012 se convirtió en uno de los períodos más importantes del mismo. Hacia finales del 2011 se inició la campaña de recolección de firmas para su revocatoria. El 2012 este tema se volvió parte de la agenda:

“De este modo, 2012 estuvo marcado por la recolección de firmas, presentadas en abril, y por la convocatoria en octubre a la consulta popular”. (Martín Tanaka, Revista Argumentos, 2014)

Bajo este contexto es que Tanaka afirma que se consolida la imagen de una alcaldesa incapaz e ineficiente:

“Esta imagen se construyó, consideramos, como consecuencia de la suma de promesas incumplidas y reiterados cambios de acento en la gestión (que da la imagen de una conducción sin rumbo claro), que a su vez parecen consecuencia de un exceso de voluntarismo, de una mala evaluación de las capacidades diseño e implementación de políticas y de un mal manejo político” (Martín Tanaka, Revista Argumentos, 2014).

Bajo ese panorama se coordinó para la tarde un operativo, en coordinación con la PNP para colocar barreras de concreto en las zonas de ingreso a La Parada, que había sido declarado como centro de abastos minorista por la resolución municipal 274. Desde antes, los comerciantes habían desafiado a la autoridad municipal con declaraciones a los medios como estas.

“Aquí no va a entrar ningún policía, si hay muertos, será en la puerta”

Hermógenes Véliz Rivas
Dirigente del Mercado La Parada
(www.bajotumirada.blogspot.com, 2012)

Los informes de distintos medios se centran en graficar la violencia suscitada de forma repentina y de mostrar imágenes crudas. Canal N hizo una cobertura en vivo sobre los hechos con una leyenda titulada “Tensión en La Parada: se registra enfrentamiento entre la policía y

comerciantes”. Esta cobertura, por su naturaleza del vivo, se centró en narrar y graficar los hechos registrados en el minuto a minuto.

Por su parte, en las plataformas web El Comercio y Perú21, los titulares fueron “La Parada: dos muertos y al menos 108 heridos por violencia y vandalismo”, “Estalló violencia en mercado La Parada”. En un reportaje titulado “Muerte y violencia en La Parada” del dominical Panorama se ven golpes, yeguas y caballos heridos, policías ensangrentados, personas con armas y turbas atacando y saqueando. La periodista a cargo del mismo, dibujo la cronología de la violencia producida durante dos días consecutivos. Todo musicalizado al mejor estilo de las películas de acción de Hollywood. (www.youtube.com 2012, <https://www.youtube.com/watch?v=YYz5olmHIOM>)

Tras un repaso de estos y otros informes, la prensa se preocupó más mostrar la violencia con la que los comerciantes y otros maleantes respondieron al operativo policial. Sin estudiar más a fondo las causas del conflicto y las falencias de las autoridades de turno. El discurso estuvo centrado en presentar a una de las partes como el “cuco” de la noticia. Esto, inclusive es aprovechado por Susana Villarán, quien en una entrevista brindada a Panorama declaró lo siguiente:

“Recuperar esta zona de la ciudad que es un cáncer, en realidad, de peligro, caos, insalubridad. Realmente ha tenido un costo en vidas humanas alto y los policías heridos (...) nuestra policía pudo recuperar el día de ayer en un operativo que corrigió los errores del día jueves (...) No hubiera pasado esto si es que personas inescrupulosas no hubiesen pagados millones de soles a personas que aparecieron de todos lados para bajar como un tropel impresionante ante un operativo que no era de desalojo (...)”. (Susana Villarán, declaraciones a Panorama, 28 de octubre del 2012)

La cobertura especial dedicada al tema por parte de Panorama fue de poco más de una hora, tiempo durante el cual la otra parte, comerciantes, no tuvo voz, salvo alguna participación suelta en la crónica inicial. Si bien es cierto que la violencia con la que respondieron los comerciantes no tiene justificación, este tratamiento de la información se asemeja mucho al que se brinda cada vez que estalla un conflicto social alrededor de una minera. Donde se presenta a la comunidad como intransigente y violenta ante la intervención del estado.

En la conversación con la alcaldesa, la periodista Rosa Cueva hace referencia al diálogo que existía entre los comerciantes y la municipalidad:

RC: ¿al solicitar ese apoyo a la policía significa que el dialogo ya se agotó?

SV: no son incompatibles (...) mientras seguía el operativo de ayer estaba conversando con todos los líderes de La Parada de los diferentes giros y les decía ya estamos cumpliendo nosotros (...) y me dijeron ahora sí nos trasladamos a Santa Anita porque hemos visto que nuestra Policía Nacional y autoridades nos respaldan.

RC: Si había ese diálogo, ¿por qué se opta por el operativo?

SV: Es que en el momento en que nosotros decidimos abrir el nuevo mercado se inicia el proceso del nuevo mercadeo en Santa Anita, el 19 de septiembre. Entonces, se interrumpe el diálogo de forma unilateral de parte de ellos.” (Panorama, 28 de octubre del 2012)

Esta entrevista nos presenta un discurso en donde se pone bajo los hombros de los comerciantes la responsabilidad de romper el diálogo y de la violencia producida. En un momento de la conversación la alcaldesa acepta la responsabilidad política del operativo. No obstante, zafa de la responsabilidad operativa indicando que esta estaba en manos de la PNP, incluyendo el cuándo y el cómo.

En el mismo programa el general Raúl Salazar, director general de la Policía Nacional del Perú, indicó que él estuvo al mando de la operación del sábado 27 y que para el día jueves estuvieron mandos intermedios a los que ya se les pidieron los informes respectivos donde detallan los sucesos. (Panorama, 28 de octubre del 2012)

Este enfrentamiento de pareceres deslinde de responsabilidades no hizo nada más que dañar la credibilidad de ambas instituciones, ya que en una encuesta realizada por Datum un 65% de limeños afirmó que marcaría el Sí en la revocatoria de marzo del 2013. Asimismo, el 47% consideró que el municipio fue el responsable del operativo fallido, el 21% que fue la Policía Nacional y el 28% consideró que ambos. (www.peru21.pe, 2012)

En este caso particular existieron muy pocos aciertos de parte de las autoridades. En primer lugar, Susana Villarán estuvo fuera del país durante el operativo fallido, lo que impactó negativamente en la percepción de la opinión pública y solidificó su imagen de alcaldesa “vaga” e ineficiente. Asimismo, asumir la responsabilidad política es asumir el peso de las consecuencias de la operación en todo su conjunto, ya que ella como máxima autoridad edil debió conocer los detalles de la operación. Inolvidable resulta el recuerdo de Alberto Andrade al frente de sus hombres en el desalojo de los ambulantes del Centro Histórico de Lima en los noventas. Entre el discurso y las acciones debe existir coherencia, algo que no existió en este caso.

Otro desacierto se centra en el depositar la mayor parte de la responsabilidad de la acción en la Policía Nacional y los propios comerciantes. En una coyuntura como esa la autoridad siempre debe ser la que esté a cargo, en la entrevista a Susana Villarán nunca se escucha un acto de contrición ni se le escucha reconocer algún error. Por el contrario, responsabiliza de la parte operativa a la PNP y afirma que nada de esto hubiera sucedido si los comerciantes no hubieran contratado vándalos. Una presentación muy pobre y que impactó en su imagen como alcaldesa.

Por otro lado, la Policía Nacional del Perú tampoco se quedó atrás, ya que su director general crucificó y responsabilizó a sus mandos medios del descalabro. Cuando es harto conocido que en instituciones castrenses y policiales las responsabilidades se dan de acuerdo al mando y él, como máxima autoridad policial, debe conocer al detalle los operativos más grandes a cargo de sus subordinados. Según mi opinión, el general Salazar también terminó su participación con nota jalada.

¿Aciertos? Sin lugar a dudas lo más fácil era señalar los actos vandálicos para justificar el descalabro, las imágenes mostradas y la barbarie también ayudaron a colocar responsabilidad de los hechos en los comerciantes. Sin embargo, esto es, claramente, la salida fácil ante la opinión pública.

1.3.2 Cuando la sangre llega al río

El caso del conflicto social de Puente Piedra es uno de los más interesantes de analizar a nivel mediático porque su trama está enmarañada con el caso de corrupción más famoso de América Latina: Lava Jato.

La primera clarinada de alerta la dio Panorama, que en el 2013 presentó un reportaje sobre la situación de los peajes en Lima y la concesión otorgada a Odebretch, a través de la empresa Rutas de Lima. La misma finalizó con una entrevista a Augusto Rey y Pablo Secada, funcionario y regidor de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Allí, se habló específicamente del futuro peaje de Puente Piedra.

RC: ¿por qué tanto problema en aceptar que van a hacer cinco peajes?

AR: ¿cómo que cinco peajes?

RC: aparece en el contrato

AR: eso es impreciso, el único centro de cobro nuevo que va a haber es el de Ramiro Prialé (...) y, además, en Chillón, va a haber una nueva

caseta para pagar las salidas hacia el norte, hoy en Chillón solo tenemos la caseta para pagar el ingreso a la Panamericana Norte, es parte del sistema ya existente (...) es lo que falta. (Panorama, 2013)

En otro momento de la conversación Pablo Secada hace unas declaraciones que resultarían siendo premonitorias.

RC: vamos al tema que debe interesar a todo aquel que tiene un vehículo en Lima ¿cuántos aumentos de peaje van a haber?

PS: te estás centrando en los costos del peaje.

RC: Los usuarios son los que van a pasar por ahí

PS: no, los usuarios lo que quieren son carreteras de mayor calidad ¿los usuarios se quejan por ir hacia el sur o por ir hacia el norte? (Panorama, 2013)

Viajemos en el túnel del tiempo y vayamos al año 2016, Luis Castañeda Lossio se encontraba, nuevamente, al frente de la Municipalidad Metropolitana de Lima y los brazos del escándalo Lava Jato ya alcanzaban a los principales actores de la política nacional. El 29 de diciembre del 2016, Rutas de Lima implementó garitas de cobro de peaje en Chillón. Una semana después estalló la violencia.

El 5 de enero, la web de El Comercio informó a la opinión pública de los hechos sucedidos con el siguiente titular “Pan. Norte: queman garitas de cobro de peaje en Puente Piedra”, con la bajada que decía “Turba de manifestantes prendió fuego a los módulos de control ubicados a la altura del kilómetro 22 de la Panamericana Norte”.

(www.elcomercio.com.pe, 2017)

Por su parte, los noticieros nocturnos dieron cuenta de los sucesos, centrándose en notas informativas que detallaron los hechos de violencia. Castañeda, famoso por no dar entrevistas, dio una entrevista a la RPP Noticias alrededor del mediodía. En ella, afirmó que la municipalidad poco a o nada podía hacer debido a que existía un contrato firmado por la gestión previa y que como alcalde parte de su trabajo consiste en respetar las leyes y la constitución. Sin embargo, la parte más interesante de la conversación es la siguiente:

Periodista: ¿no puede haber la posibilidad de renegociar este contrato de concesión, de acuerdo a ambas partes?

LCL: renegociar supone la voluntad de ambas partes y cada uno ha hecho sus cálculos y proyecciones de acuerdo a los criterios que cada uno haya tomado. Es más, fueron a la oficina del primer ministro y no se pusieron de acuerdo, o sea sí había una voluntad de tratar de esto de otra manera (...) yo sería partidario de cualquier cosa, lo que pasa es

que también hay facilismo político ¿no es cierto? Se dice, sí claro se debe liquidar ¿y el estado peruano cómo queda? Incumple contratos, todo eso ¿cómo queda la inversión privada? Tienes un estado que no te cumple los contratos, hay cosas que uno no puede hacer porque la ley me maniatra (...).

Periodista: buscar por lo menos una arista desde el punto de vista legal, buscar la asesoría de la Defensoría para intentar renegociar esto, usted ha visto lo que ha pasado hoy día en Puente Piedra.

LCL: si la Defensoría del Pueblo me da una solución perfectamente jurídica nosotros nos atendremos a ella.

Periodista: pero usted tiene un cuerpo legal también.

LCL: sí pues, pero el cuerpo legal mío me dice, y cualquier experto en derecho te dirá lo mismo, que los contratos están hechos para cumplirse.

Periodista: ¿podemos decir que la Municipalidad, y básicamente usted, están atados de manos, no pueden hacer nada?

LCL: así es, usted o ha definido. Nosotros estamos atados de manos en virtud a un contrato y este contrato lo sabía hace muchos años la Defensoría y todas las instituciones de gobierno.

Esta indiferencia no hizo nada más que caldear más los ánimos de los pobladores de la zona de Ancón y Puente Piedra. A esto se sumó la reinstalación de las garitas de peaje. Ante esta situación el colectivo “El peaje no va” y grupos vecinales convocaron a una nueva marcha el 7 de enero, que también culminó con hechos de violencia.

Aquel fin de semana, Panorama, que venía haciendo seguimiento al tema de los peajes desde el año 2013, volvió a la carga con un reportaje donde buscó determinar las responsabilidades. Este reportaje hace una cronología de los hechos y destaca que durante más de tres años las autoridades supieron lo que se venía y no hicieron nada por encontrar una solución pacífica o actuar proactivamente. Asimismo, hace alusión a la cláusula 10.4 que protege a la empresa Rutas de Lima en caso de agitación social por la instalación del peaje. En el reportaje apareció un mando medio de la Municipalidad, Jaime Villafuerte, gerente de Promoción de la Inversión Privada de la MML, quien afirmó que el inicio del cobro del peaje se hizo de acuerdo al contrato. La negociación estuvo a cargo de Susana Villarán y se hace alusión directa al escándalo Lava Jato y que el contrato se firmó en los meses en los que la revocatoria estaba a semanas de ser realizada y que por aquellos días, Susana Villarán se hizo de los servicios del publicista Favre. (Panorama, 2017)

Esta historia de idas y vueltas terminó una semana después con un Castañeda Lossio desafiante que anunció a viva voz, durante la celebración del aniversario de la capital, “el peaje de Chillón no va”.

Si bien es cierto que los medios informativos diarios, como noticieros se centraron en la narración de los hechos. Algunos fueron más allá y analizaron las causas del conflicto y buscaron de encontrar las explicaciones del por qué nadie hizo nada para evitar que la sangre llegara al río en un conflicto social que tuvo casi cuatro años de maduración.

Medios dispuestos a enfrentarse al poder y a deslizar la posibilidad de que la raíz del problema fue la corrupción y la entrega de los peajes al mejor postor. Esta vez, la población no fue la culpable, que respondió a una vulneración a sus derechos. Sin embargo, se resaltó que la violencia nunca puede ser el medio.

Por otro lado, vemos a un Castañeda Lossio indiferente con sus declaraciones y lavándose las manos ante un problema que consideró era responsabilidad de la exalcaldesa Susana Villarán. Olvidando que había sido elegido, nuevamente, por los limeños para solucionar este tipo de problemas relacionados a la gestión de la capital. La poca coherencia de Castañeda se hizo evidente cuando en una jugada populista y frente a su portátil gritó que el peaje no iba más, lo que trajo consigo los gritos de aprobación de la cantante Cecilia Barraza, contratada por la municipalidad, y de los asistentes al evento.

De cara a la opinión pública, uno nunca puede contrastarse a sí mismo. Por un lado, tenemos al Castañeda que afirmó a rajatabla que se respetaría el contrato porque este ya estaba firmado y otro que con el mismo entusiasmo anunció que el peaje no iba más. ¿Qué alcalde tiene Lima? ¿Qué Castañeda surgirá en el próximo conflicto social? No hay nada peor que contradecirse a uno mismo con dos tipos de mensajes en cuestión de días.

1.3.3 Solo bastó una chispa

Tras el voraz incendio producido el 19 de abril del 2019, el alcalde de Lima acudió el lugar y afirmó que la informalidad era la culpable del incendio, ya que este se inició en locales que contaban con licencia comercial pero que también funcionaban como depósito. (www.elcomercio.com.pe, 2019).

El problema comunicacional en este caso nace cuando el alcalde anuncia, el 20 de abril, el cierre temporal de Mesa Redonda para realizar labores fiscalización:

Esto lo vamos a cerrar, para poder hacer una revaluación de los locales y saber cómo están los locales porque muchos de ellos pasan todas las exigencias administrativas para obtener una licencia de funcionamiento y obtener un certificado de Defensa Civil. Sin embargo, a los minutos están cambiando el giro. (Noticiero 24 Horas, 2019)

La misma línea informativa tuvo el noticiero del 20 de abril de TV Perú, donde se destacó el cierre temporal de Mesa Redonda durante tres semanas.

El 22 de abril la página web de El Comercio informó que pese a la anunciada ordenanza varios comercios atendieron normalmente y detalló la preocupación de la Asociación de Importadores de Mesa Redonda ante las potenciales pérdidas por US\$ 420 millones que representaría este cierre. Por su parte, Jorge Muñoz dio mayores detalles sobre el anunciado cierre, ya que indicó que se estaba elaborando un plan por zonas, sin descartar el cierre total.

Si es necesario cerrar todo, lo vamos a cerrar todo. A mí no me va a temblar la mano. Lo que tengo que generar es seguridad.
(www.elcomercio.com.pe, 2019)

No obstante, el 23 de abril la Municipalidad Metropolitana de Lima anunció a través de un comunicado que el cierre se haría por zonas y de forma progresiva. (www.munlima.gob.pe) La mecha ya estaba prendida y la marcha por las calles del Centro Histórico ya había sido convocada por los comerciantes para el 25 de abril

Correo web tituló “Comerciantes de Mesa Redonda marchan hacia Municipalidad de Lima en protesta al cierre de sus negocios”. En aquella nota se resalta que algunos de los carteles rezaban “señor alcalde, queremos trabajar” y “señor alcalde en Mesa Redonda no hay mafias”. (www.diariocorreo.pe, 2019)

La respuesta de la municipalidad de Lima llegó ese mismo día por la noche. Gestión web da cuenta de la misma resaltando que “Muñoz retrocede: Comerciantes de Mesa Redonda tendrán un nuevo cronograma de fiscalización”. (www.gestion.pe, 2019)

La nota da mayores detalles de los sucesos:

Municipalidad de Lima retrocede en el cierre de su local por 30 días que había previsto, y ahora establecerá nuevo cronograma que se trabajará con los comerciantes, así lo indicó el regidor de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Jose Luis Pacheco.

Este acuerdo se logró, luego de la manifestación de los comerciantes de Mesa Redonda, quienes durante la semana señalaron que perderían alrededor de US\$ 20 millones por cada día sin laborar. (...)

José Luis Pacheco contó que en la reunión se propuso a los comerciantes es que apenas se realiza la fiscalización de cada local, inmediatamente se levantará la suspensión, y ellos puedan iniciar sus actividades por cada manzana.

"El día de mañana entra en vigencia, y vamos a trabajar para que tengan un cronograma con la aprobación de la gerencia de Fiscalización y Control, y la gerencia de Defensa Civil", dijo.

Sobre la decisión de Muñoz

El regidor dijo que respaldamos la ordenanza, pero "hubiera sido conveniente hablar con los comerciantes para establecer un cronograma y no perjudicar las actividades comerciales". (www.gestion.pe, 2019)

Encuentro que la principal falla de comunicación se centra en las primeras declaraciones del alcalde Jorge Muñoz, que precisó un día después del incendio que se llevaría a cabo un cierre de Mesa Redonda, sin precisar la forma y sin llevar a cabo un diálogo previo con los comerciantes. Este es un claro ejemplo de una reacción reactiva ante un hecho que ponía en aprietos su imagen y gestión como lo es un incendio de grandes proporciones en una de las zonas comerciales más importantes de la capital, que, afortunadamente, no tuvo como consecuencias víctimas mortales.

Es por ello que, medio como Gestión dan cuenta que el alcalde dio marcha atrás en su decisión, algo que nunca será bien visto por la opinión pública. Esto parece confirmarse con la encuesta realizada y presentada por Datum Internacional durante las primeras semanas de mayo, donde el alcalde registró un 34% de desaprobación, el número más alto en lo que va de gestión.

Esta crisis social puede representar un quiebre en la gestión de Muñoz, ya que Mesa Redonda no es el único emporio comercial que representa un peligro para la seguridad. Las Malvinas, Tacora, San Jacinto y otros son bombas de tiempo y potenciales generadores de conflicto social si es que las propuestas de fiscalización continúan siendo reactivas a hechos como incendios o accidentes.

2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

Si bien es cierto que los problemas de la capital no se van a resolver solamente con estrategias de comunicación, el análisis realizado en el presente trabajo da cuenta de las falencias de comunicación existentes en las estrategias de las distintas gestiones metropolitanas de los últimos diez años.

Otro punto que comparten estos tres últimos alcaldes es la respuesta reactiva que tienen ante los hechos. Además de siempre tratar de deslindar con la responsabilidad que tienen, sea a nivel político u operativo.

Nuestra Lima es una iniciativa de la Municipalidad Metropolitana de Lima que nace con la intención de convertirse en la plataforma de diálogo donde se encuentren autoridades con vecinos, comerciantes, empresarios y otros *Stakeholders* que pueden verse afectados por las distintas acciones propuestas y desarrolladas por la autoridad metropolitana y gobiernos distritales.

2.1 Concepto

Nuestra Lima será un área dentro del organigrama de la Municipalidad Metropolitana de Lima, que trabajará de la mano con distintas gerencias como la gerencia de Comunicación y Relaciones Públicas, Defensa del Ciudadano, Desarrollo Urbano, Participación Vecinal, Planificación y Fiscalización y Control para detectar potenciales caldos de cultivo de conflictos sociales en la ciudad y actuar proactivamente para impedir que estos lleguen a cristalizarse a través de protestas o manifestaciones violentas.

Para tal fin, se utilizará como herramienta principal una estrategia de comunicación cuyo fin sea conectar a las autoridades con las poblaciones afectadas y crear una dinámica de diálogo que permita encontrar soluciones favorables para todos los involucrados.

- **Nombre:** elegimos el nombre Nuestra Lima porque le da un sentido de pertenencia al ciudadano y a las autoridades. Sentir que Lima es de cada uno de nosotros y que somos parte de las acciones que se llevan a cabo para mejorarla contribuirá a mejorar el compromiso con el desarrollo de la ciudad.
- **Hashtag:** el concepto de esta iniciativa se cristaliza a través del hashtag #únetealaconversación. Que plantea ser inclusivo e invita a la acción tanto al ciudadano como a las autoridades.

2.2 Público objetivo

2.2.1 Internos

Alcalde, teniente alcalde, regidores, gerentes, jefes y funcionarios con poder de decisión de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

2.2.2 Externos

Vecinos expuestos a cambios en su estilo de vida y actividades comerciales o profesionales ante obras, operativos de seguridad o fiscalización, nuevas ordenanzas, cambios de zonificación, entre otros.

2.3 Estrategia de medios

Con el fin de incentivar el diálogo entre las partes, Nuestra Lima contará con una estrategia de comunicación multiplataforma.

2.3.1 Canales offline

- **Aló Lima:** implementar una línea telefónica para atender las consultas de ciudadanos sobre futuras obras o iniciativas municipales a realizarse cerca de sus residencias, comercios, empresas, negocios, entre otros.
- **Flyers y brochures:** ante el advenimiento de una obra, operativo de fiscalización o cualquier otra iniciativa, colaboradores de Nuestra Lima peinarán las zonas de influencia entregando flyers o brochures informativos sobre las futuras obras y la convocatoria a una reunión con las autoridades para conversar y escuchar la opinión que le merecen las mismas.
- **Reuniones y convocatorias:** realizar *meetings* entre las poblaciones y las autoridades. Estas se realizarán en dos niveles. Primero una reunión con representantes de Nuestra Lima para presentar las propuestas de la Municipalidad para luego escuchar las inquietudes y propuestas de los ciudadanos. Tras esta, los funcionarios de Nuestra Lima se reunirán con las autoridades involucradas en las iniciativas para mapear y definir los temas más sensibles y encontrar de antemano posibles soluciones que se plantearán a la población. La tercera etapa constará de una segunda reunión, ya con las autoridades involucradas, donde se plantearán soluciones y se incentivará el diálogo y trabajo conjunto.

2.3.2 Canales online

- **Redes sociales:** implementar páginas en Facebook e Instagram de Nuestra Lima, donde se publiquen noticias, actividades, convocatoria de reuniones, entre otros. Asimismo, publicar videos informativos con distintas temáticas, según el tipo de público.
- **Comunidad en Facebook:** implementar una comunidad *online* que permita mantener una comunicación constante y monitorear al día a día el estado de los distintos potenciales conflictos.
- **Plataforma web de registro:** implementar una página web dentro del *hosting* de la Municipalidad Metropolitana de Lima que permita llevar una lista de las personas que se registren a los eventos organizados por Nuestra Lima, conectada a un CRM que permita hacer seguimiento de las acciones de los registrados a los eventos.

2.4 Línea gráfica

El imago tipo cuenta con una parte tipográfica y una imagen que juntas resumen el concepto detrás de Nuestra Lima.

2.4.1 Tipografía

El nombre “Nuestra Lima” está en cursiva para presentar una imagen más fresca y juvenil que lo que acostumbran otros organismos gubernamentales.

2.4.2 Imagen

Son dos manos a punto de juntarse, lo que refleja la voluntad de ambas partes, autoridades y vecinos, de ponerse de acuerdo y lograr consensos en pos del bien de la ciudad. Se utilizan los colores promovidos por la nueva gestión de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo estratégico

- Crear un flujo de diálogo que prevenga conflictos sociales y facilite el desarrollo de las obras y propuestas planteadas por la Municipalidad Metropolitana de Lima.

2.5.2 Objetivos específicos

- Consolidar a la Municipalidad Metropolitana de Lima como un ejemplo de entidad pública en la prevención y manejo de conflictos sociales.
- Acercar a la población con las autoridades metropolitanas.
- Consolidar los canales *online* como medio de comunicación entre la municipalidad y sus *stakeholders*.
- Incentivar a los jóvenes a participar en el desarrollo de sus comunidades.
- Incentivar el diálogo y la importancia de la comunicación empática entre los voceros y funcionarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima,



3. SUSTENTACIÓN

Distintos autores destacan el uso de la comunicación como una herramienta para incentivar la empatía y la proactividad.

3.1 La comunicación empática

El educador y pedagogo Pasquale Marino destaca que:

La empatía es la capacidad de comprender el mundo interior de los demás y evitar hacer juicios de valor. La comunicación empática es el camino que conduce a este objetivo a través de dos técnicas: la comprensión y la escucha activa. (...) La comunicación empática es una actitud que poseemos (cuando tenemos suerte) o que se puede adquirir a través de la formación. Lo que se aprende es cómo romper las barreras relacionales con los demás evitando los errores que cierran la comunicación. Los elementos clave de la comunicación empática son la comprensión y la escucha activa. (La comunicación empática: comprensión y escucha activa, www.artsocial.cat)

Por su parte, el experto en marketing, Emilio Filippi, afirma que existen tres pasos para desarrollar una estrategia de comunicación empática, identificar las audiencias estratégicas, elaborar los mensajes de acuerdo a las necesidades de cada audiencia, medios y actividades empáticas, parte del proceso donde las audiencias de definirán que tipo de medios y actividades resultan más efectivas. (La empatía aplicada a tu estrategia de comunicaciones y marketing, www.puromarketing.com, 2014).

3.2 Comunicación proactiva ante crisis y conflictos

Toda la estrategia de Nuestra Lima se basa en evitar conflictos sociales atacando los posibles problemas antes que sucedan, a través de una estrategia de comunicación proactiva. Utilizando, al mismo tiempo, mensajes y actividades que generen empatía.

¿Qué es la comunicación proactiva y por qué es tan importante para Nuestra Lima? Según Xifra y Jordi, es importante estudiar los conflictos potenciales a los que cualquier entidad pública o privada se enfrenta, esto permitirá “la aplicación de comunicación entre las organizaciones y sus públicos en un contexto específico: la elaboración de las políticas públicas, que se ha ampliado y desarrollado ofreciendo modelos de actuación aplicables a cualquier problema de relaciones públicas.”(Xifra, Jordi, Comunicación Proactiva, Ed. Gedisa, Barcelona, sept. 2009).

La abogada y mediadora Argentina Graciela Calvi de Barcellona, afirma que la clave para encontrar la gestión adecuada de un potencial conflicto se centra en la identificación anticipada de los temas que podrían tener un impacto en la organización, complementada por una estrategia diseñada para mitigar o sacar partido de las consecuencias.

De manera tal que al enfrentarnos a cualquier problema de comunicación estratégica en general y de las relaciones con los públicos en particular, se convierte en el modelo ideal de comunicación proactiva, esto es, de la comunicación excelente que previene la aparición de conflictos entre las organizaciones y sus públicos. (La comunicación proactiva en el tratamiento de conflictos, www.comercioyjusticia.info, 2010)

Con Nuestra Lima, la Municipalidad Metropolitana de Lima busca que la ciudadanía y los públicos objetivos de cada campaña sean parte de la toma de decisión y del desarrollo de las obras o asuntos de carácter público que les afectan directamente. Creando una sinergia que permitirá integrar a ambas partes y borrar la línea divisoria que existe entre autoridades y población en general.

Son muchos los autores que defienden la proactividad no solo como una estrategia en sí misma sino como una filosofía o una manera de entender la gestión de crisis. Una política de comunicación proactiva implica que las acciones en comunicación se diseñan antes de que se inicie la crisis. (...) No obstante, Martínez Fernández matiza que tomar la iniciativa no significa apresurarse a la primera señal indicadora de peligro. Supone efectuar acciones minuciosamente planificadas para una situación determinada. (MM Rodríguez González, I Marauri Castillo, MJ Cantalapiedra González, 2013, p. 463)

De esta forma, planeamos abandonar el letargo que ha caracterizado a la Municipalidad Metropolitana de Lima a la hora solucionar conflictos, dejando de la comunicación reactiva para proponer un modelo proactivo y amigable con el vecino.

4. RECOMENDACIONES

- Se deben llevar a cabo estudios profundos para conocer las motivaciones de las distintas poblaciones sensibles, para poder ajustar la estrategia de comunicación, los medios y el discurso a sus necesidades y expectativas.
- Realizar una capacitación a los diferentes funcionarios de la municipalidad en comunicación empática y proactiva, ya que son los llamados a facilitar el diálogo entre la entidad y los vecinos.
- Implementar una página web que brinde información como notas de prensa, blogs con consejos, entre otros.
- Convocar en una segunda fase a rostros que puedan fungir de imagen y que estén identificados con los grupos objetivo.



ANEXOS



Primer Conversatorio Mesa Redonda para Todos

¿Eres comerciante o vecino de Mesa Redonda o Barrios Altos?

Te invitamos a formar parte del primer conversatorio "*Mesa Redonda para Todos*" donde nuestras autoridades ediles presentarán las propuestas de seguridad y mejoramiento propuestas para el emporio comercial y recogerán las propuestas de ustedes, comerciantes y vecinos.

#Únetealaconversación y construyamos un mejor Mesa Redonda.

Fecha: 16 de Mayo - Hora: 10:00 a.m.

Lugar: auditorio central Municipalidad Metropolitana de Lima



entel 9:00 a.m.

← Publicaciones

 **Nuestra Lima** 11 may. a las 12:08 p.m. • 

¡Pronto empiezan las obras alrededor del Club Zonal Huáscar! Si eres vecino de la zona acércate al parque el próximo miércoles 15 a las 3:00 p.m. donde conversaremos sobre las mejoras que estamos preparando para ti.

#unetealaconversacion



Se abre en Messenger

 Cesar M. Francia Morales

Navigation bar: back, home, app drawer

← Publicaciones



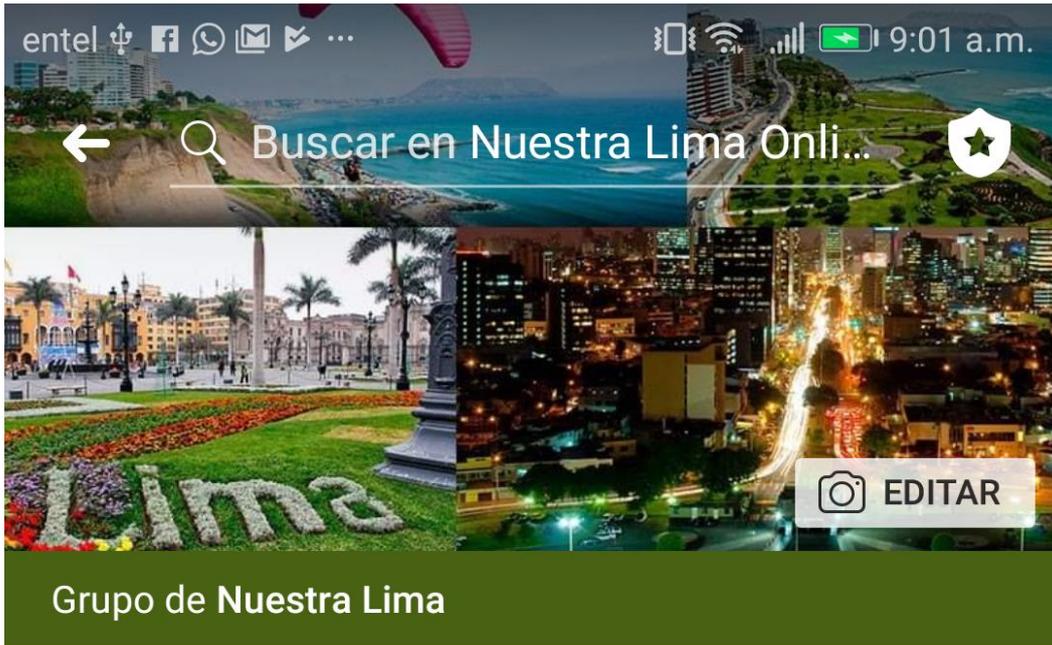
Nuestra Lima



11 may. a las 8:07 a.m. • 

Comerciantes de Mesa Redonda se reunieron en el Parque de las Aguas con Nuestra Lima y autoridades de la Municipalidad para intercambiar ideas sobre las nuevas disposiciones que regularán las actividades en Mesa Redonda. **#Únetealaconversación**





Nuestra Lima Online >

GRUPO CERRADO · 2 MIEMBROS



+ Invitar

- Videos en grupo
- Fotos
- Archivos



Escribe algo...



Foto



Nueva actividad

ORDENAR



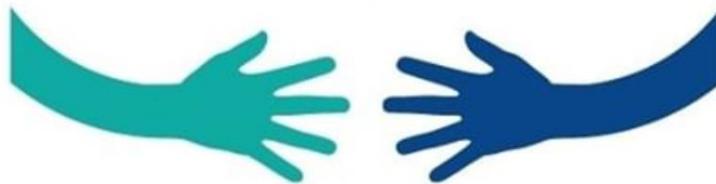
Nuestra Lima actualizó portada del grupo.



Interactúas como tu pág...



Nuestra Lima



6 Me gusta

nuestralima Bienvenidos a la plataforma de diálogo entre los vecinos y las autoridades de la Municipalidad Metropolitana de Lima ¿Qué les parece esta idea? [#únetealaconversacion](#) y cuéntenos que piensan en los comentarios.





Comentarios



nuestralima Bienvenidos a la plataforma de diálogo entre los vecinos y las autoridades de la Municipalidad Metropolitana de Lima ¿Qué les parece esta idea? [#únetealaconversacion](#) y cuéntenos que piensan en los comentarios.

11 h · Editado



pierinacz Me parece una iniciativa importante que puede servir como proyecto piloto, y luego puede ser replicado en otras partes del país.



10 h [Responder](#)



Comentar como
oscar.g.machin...

[Publicar](#)

