



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**  
Universidad del Perú. Decana de América  
Facultad de Letras y Ciencias Humanas  
Escuela Académico Profesional de Comunicación Social

**Gestión de la comunicación de prevención de conflictos  
entre una empresa constructora y grupos de vecinos  
para su aceptación o licencia social: El Agustino  
(octubre 2011 – julio 2012)**

**INFORME PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Comunicación  
Social

**AUTOR**

Patricia Concepción ALTAMIRANO DELGADO

**ASESOR**

Benedicto Alberto VILLAGÓMEZ PAUCAR

Lima, Perú

2016



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Altamirano, P. (2016). *Gestión de la comunicación de prevención de conflictos entre una empresa constructora y grupos de vecinos para su aceptación o licencia social: El Agustino (octubre 2011 – julio 2012)*. [Informe profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Académico Profesional de Comunicación Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

Escuela Académico-Profesional de Comunicación Social

"Año de La consolidación del Mar de Grau"

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME PROFESIONAL

112

En el Salón de Grados de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas a los diez días del mes de junio de dos mil dieciséis, siendo las 13:00 horas, con la Presidencia del Dr. Carlos Hugo Cornejo Quesada, los miembros del Jurado: Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado, Lic. Iris Gladys Tinoco Casallo y su Asesor, Lic. Alberto Villagómez Páucar, se reunieron con la finalidad de escuchar la exposición del Informe Profesional: **GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE PREVENCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA Y GRUPOS DE VECINOS PARA SU ACEPTACIÓN O LICENCIA SOCIAL: EL AGUSTINO (OCTUBRE 2011- JULIO 2012)**, que la bachiller **Patricia Concepción Altamirano Delgado** ha presentado a consideración de la Escuela, para obtener el Título Profesional de Licenciada en Comunicación Social. El Presidente del Jurado invitó a la bachiller a exponer el Informe Profesional. Concluida la exposición la bachiller absolvió las preguntas que le formularon los miembros del jurado.

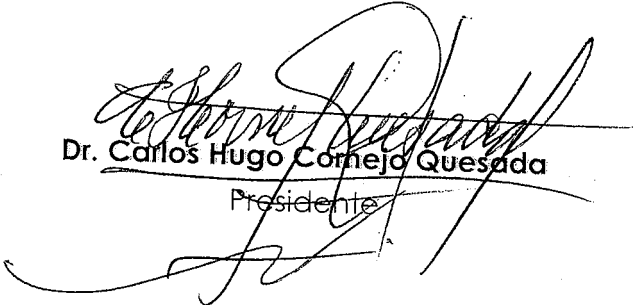
Terminada la sustentación se procedió a la calificación, resultando aprobada como **SOBRESALIENTE** con la calificación de **DIECIOCHO (18)**.

El Presidente manifestó que, habiéndose aprobado la sustentación, la Facultad de Letras y Ciencias Humanas recomienda a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el otorgamiento del Título de Licenciada en Comunicación Social a la bachiller **Patricia Concepción Altamirano Delgado**.

Siendo las 13:00 horas concluyó el acto de sustentación, por lo cual los miembros del Jurado, dando fe de lo actuado, firman la presente Acta de Sustentación por quintuplicado.

  
Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado  
Miembro

  
Lic. Iris Gladys Tinoco Casallo  
Miembro

  
Dr. Carlos Hugo Cornejo Quesada  
Presidente

Lic. Alberto Villagómez Páucar  
Asesor

A mi madre,  
que desde el cielo me sigue guiando.  
A mi familia por su apoyo y  
su constante ánimo en la culminación de este trabajo.



## INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	07
CAPÍTULO 1	
EL QUEHACER PROFESIONAL.....	12
1.1 Identificación de la experiencia.....	12
1.1.2 Breve historia de la experiencia.....	12
1.2 Organización.....	14
1.3 Objetivos.....	15
1.4 Público Objetivo.....	16
1.5 Estrategias de trabajo.....	17
1.6 Periodo de ejecución.....	20
CAPÍTULO 2	
LA EXPERIENCIA OBJETO DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	22
2.1 Objeto de sistematización.....	22
2.1.1 Criterios que justificaron la sistematización.....	23
2.2 Objetivos de la sistematización.....	24
2.3 Espacio temporal.....	25
CAPÍTULO 3	
EJES DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	27
3.1 Gestión de la Comunicación de crisis.....	27
3.1.1 Factores que desencadenan las crisis.....	30
3.1.2 El malestar ciudadano concepto.....	32
3.2 Gestión de la prevención de conflictos.....	34
3.2.1 Conflictos vecinales concepto.....	37
3.3 Rol del comunicador en el contexto urbano.....	38
CAPÍTULO 4	
METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	45
4.1 Recuperación del saber.....	47
4.2 La forma de organizar la experiencia y describirla.....	48
4.3 Análisis de la información.....	51
4.4 Desarrollo de los aspectos centrales de sistematización.....	52
4.5 Experiencias similares de conflictos.....	53
4.5.1 Tipos de conflictos mediables en el sector construcción.....	55

CAPÍTULO 5	
RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.....	56
5.1 Antecedentes y descripción de la experiencia.....	56
5.2 Contextos de la experiencia.....	58
5.3 Análisis de la experiencia.....	60
5.3.1 La visión de la empresa con relación a la crisis.....	63
5.3.2 Gestión y anticipación del conflicto.....	67
5.3.3 Criterios utilizados para los agentes del conflicto.....	71
5.3.4 El nuevo rol del comunicador.....	73

CAPÍTULO 6	
BALANCE DE LA EXPERIENCIA.....	76
6.1 Lecciones aprendidas.....	76
6.2 Logros y avances.....	79
6.3 Problemas encontrados y hallazgos.....	80
6.4 Aportes.....	81
6.4.1 A nivel teórico conceptual.....	82
6.4.2 A nivel profesional.....	83
6.4.3 A nivel técnico – instrumental.....	84
6.4.4 A nivel social.....	85

CONCLUSIONES.....	87
-------------------	----

RECOMENDACIONES.....	90
----------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	92
-------------------	----

ANEXOS.....	95
-------------	----

Anexo 1: Guion de Entrevistas – Proyecto El Agustino

Anexo 2: Guía de Entrevista al Jefe de Obra Proyecto El Agustino

Anexo 3: Encuesta Cuantitativa

Anexo 4: Guía de Entrevista a los serenos

Anexo 5: Tríptico Informativo

Anexo 6: Imagen del Rotafolio

Anexo 7: Noticias sobre Malestar ciudadano generado por Constructora

Anexo 8: Caso de Malestar ciudadano en Argentina

Anexo 9: Caso de Malestar ciudadano en Guatemala

Anexo 10: Caso de Malestar ciudadano en Chile

Anexo 11: Noticia sobre El Agustino recibe nuevas construcciones

Anexo 12: Noticia del alcalde que anuncia más inversiones en el distrito

Anexo 13: Matriz 1 de la experiencia

Anexo 14: Matriz 2 de la experiencia

Anexo 15: Matriz 3 de la experiencia



## RELACIÓN DE CUADROS Y GRÁFICOS

<b>CUADROS</b>	<b>Página</b>
Cuadro N°1 Plan de Trabajo con acciones y actores.....	18
Cuadro N°2 Conceptos sobre Gestión de la Comunicación de Crisis.....	29
Cuadro N°3 Definiciones sobre las funciones del Comunicador.....	40
Cuadro N°4 Distribución por zonas de Niveles Socio Económicos en Lima Metropolitana.....	48
Cuadro N°5 Tipos de conflictos en el sector construcción y otros sectores.....	55
Cuadro N°6 Acciones de vecinos en contra de la empresa Los Girasoles.....	61
Cuadro N°7 Acciones que debería realizar la empresa constructora.....	68
Cuadro N°8 Acuerdos alcanzados por las partes.....	70
 <b>GRÁFICOS</b>	
Gráfico N°1 Mapa de ubicación del Proyecto.....	21
Gráfico N°2 El ciclo de la gestión del conflicto.....	35
Gráfico N°3 Gestión de Conflictos Potenciales.....	35
Gráfico N°4 Mapa de ubicación de lotes Urbanización Las Palmeras.....	49
Gráfico N°5 Fases del ciclo del conflicto.....	67

## INTRODUCCIÓN

La gestión de la comunicación de crisis permite observar un escenario donde puede generarse un posible conflicto que impactará en la imagen de una organización. El objetivo de esta experiencia apunta a sistematizar la gestión de la comunicación de crisis, desde una perspectiva donde no ocurre la crisis, pero sí se registran algunos elementos del conflicto. Esta experiencia sucede en el sector de construcción en la ciudad de Lima – Perú.

El sector construcción en el Perú tuvo un repunte a partir del año 2006. Según cifras de la Cámara Peruana de Construcción CAPECO para el año 2012 se registró un crecimiento de 15%. El crecimiento de nuevos edificios en las ciudades tiene diversos impactos en las poblaciones cercanas a las obras, que las empresas constructoras no han considerado. Estas empresas en sus planes de trabajo sí han integrado los aspectos legales y ambientales, pero no políticas de comunicación dirigidas a las poblaciones vecinas.

En esta experiencia se observó que algunas empresas constructoras no incluyen en sus planes de trabajo, equipos de comunicación que realicen una labor de contención o prevención de crisis y que a través de esas estrategias de comunicación puedan mejorar la relación con los vecinos y otros públicos objetivos, evitar que se genere el malestar ciudadano y por ende se origine un conflicto social. Si damos una mirada a la ciudad, se observa que existen construcciones en todos los distritos. Por ello es importante para la imagen de la

empresa constructora saber y conocer cómo se debería comunicar con los vecinos.

La presente experiencia detalla la estrategia que se utilizó y la metodología implementada bajo los criterios de la gestión comunicación de crisis y la prevención de conflictos con los grupos vecinales. La sistematización de esta experiencia ha permitido observar que aplicar una estrategia de gestión de la comunicación de crisis y de prevención de la gestión de conflictos llega a modificar determinadas actitudes de las personas (grupos vecinales), para que puedan entender y asimilar que el desarrollo de un distrito y de la ciudad puede ser de forma armónica.

En esta experiencia se detalla el trabajo realizado para la empresa constructora, a través de la consultora De la Flor, que fue contratada con el fin de asesorar en el tema de cómo prevenir el conflicto con los vecinos y entablar una relación que les permitiera continuar con las obras en la zona. La autora fue contratada por la Consultora De la Flor para desarrollar e implementar la estrategia con los vecinos que conforman la Asociación de Propietarios de la Urbanización Las Palmeras de El Agustino.

El presente Informe Profesional está dividido en seis capítulos. En el primer capítulo El quehacer profesional se identifica dónde se realizó la experiencia, se describe el tipo de organización con la que se desarrolló la experiencia, las acciones comunicacionales elaboradas como el plan de trabajo, los mensajes clave, las reuniones participativas, encuestas y otras herramientas

comunicacionales y actividades para prevenir el conflicto con los vecinos y minimizar los posibles impactos negativos de la obra referidos por los pobladores.

En este capítulo se presentan los objetivos planteados de la empresa y sus públicos objetivos. Se destaca el trabajo realizado con un tipo de público interno, como es el personal de obra, porque ellos son los primeros a quienes los vecinos les presentan sus quejas o cuestionan algo, son las primeras personas que deben enfrentar el malestar de los vecinos.

El segundo capítulo aborda la experiencia objeto de sistematización centrada en llegar con herramientas comunicacionales a los vecinos, a través de visitas, encuestas y reuniones, así como los criterios planteados para elegir esta experiencia.

Cabe destacar que esta sistematización se enfocó en un primer momento en conocer qué tipo de comunidad estaba asentada en esa urbanización para luego elaborar los mensajes adecuados e informar a los vecinos sobre la empresa constructora. Se informó correctamente desmitificando rumores previos, así como desinformación que afectó, al inicio, un buen manejo comunicacional entre la empresa y la comunidad. También se describe el espacio temporal que duró esta experiencia que fue hasta julio del 2012.

En el tercer capítulo se ubican los ejes de Sistematización como son la gestión de la comunicación de crisis, la gestión de prevención del conflicto y el rol del comunicador. Se desea enfatizar en este punto que el comunicador asume un

nuevo rol, puesto que su principal valla a superar no será la información negativa que pudiera salir difundida en los medios de comunicación, sino las acciones que vendrían de los vecinos organizados.

Asimismo, se resalta el rol desempeñado por el comunicador, ya que se convierte en un mediador o conciliador, frente a un posible conflicto.

En el cuarto capítulo se describen los aportes de la sistematización a esta experiencia, así como los procedimientos seguidos para la sistematización y sus etapas, los instrumentos y las técnicas utilizadas, así como se mencionan las fuentes de información que se revisaron para la sistematización.

El capítulo quinto analiza la visión que se tenía de la experiencia antes de este proceso de reflexión, así como el sentido y caminos que se tienen después de haber sido recapitada y sistematizada. Se destacan los resultados de la sistematización entre ellas la gestión de la comunicación de crisis aplicada a tiempo, así como la prevención de los conflictos y el concepto del malestar ciudadano.

En el último capítulo se presenta el balance de la experiencia y se destaca que este proceso de sistematización destaca las herramientas comunicacionales que permitieron prevenir el conflicto y visualizar el nuevo rol que el comunicador debe desempeñar, en un contexto diferente, así como las herramientas, que puedan facilitarle medir la presión popular o manejar mensajes persuasivos que aminorarían un conflicto.

La presente experiencia es innovadora a nivel comunicacional porque permite desarrollar una gestión de la comunicación de crisis con nuevas herramientas y elementos. A nivel social el uso de estas herramientas impactan positivamente en la población porque permiten entablar un vínculo para mejorar la relación del vecino con la empresa constructora. A nivel económico porque al responder con mensajes claros y lograr eliminar los malos entendidos y malestares ocasionados a los vecinos, se llegó a un compromiso con ellos y la empresa pudo continuar con la construcción lo cual contribuyó al desarrollo económico en esta zona de Lima.

# **CAPÍTULO 1**

## **EL QUEHACER PROFESIONAL**

### **1.1 Identificación de la investigación**

La experiencia se centró en elaborar una estrategia comunicacional de prevención de crisis para la empresa Grupo CARAL, que enfrentaba molestias de parte del grupo de vecinos colindantes al terreno donde se construye el Condominio La Alameda, en el distrito El Agustino. La experiencia se realizó con la Consultora De la Flor, quien fue contratada para asesorar al Grupo en temas comunicacionales y de conflicto.

#### **1.1.2 Breve historia de la experiencia**

El trabajo se inició en setiembre del 2011 y culminó en octubre del 2012. Para el caso de la sistematización se ha tomado el periodo desde octubre 2011 hasta julio del 2012.

Al inicio se realizaron visitas a la zona de estudio, para elaborar un diagnóstico situacional. Se identificaron 62 lotes y 50 familias que residían allí desde el 2007. La mayoría de casas son unifamiliares y producto de la autoconstrucción; esta urbanización está rodeada de un cerco construido en los años 90, que los separa de varios asentamientos humanos ubicados al frente de la línea del tren. Precisamente, en los alrededores existen asentamientos construidos de cartón y latón donde, según personal de la municipalidad distrital y vecinos entrevistados viven personas de mal vivir (una

banda de delincuentes llamados Los Huanca). Por ende, uno de los temas que preocupaba a los propietarios de la Urbanización Las Palmeras del Agustino era la inseguridad que traería la nueva construcción, en caso de que quitaran el cerco.

Cuando la empresa inició trabajos y no informó a los vecinos si es que permanecería o no el cerco, los habitantes sintieron temor por los posibles peligros (de asaltos, robos, etc.).

Las indagaciones sobre la procedencia del terreno indican que esta zona fue parte del fundo Riva Agüero y que luego un nuevo dueño vendió lotes de 160 m<sup>2</sup> aproximadamente en los 90, dándose la habilitación urbana en el año 2000. La Urbanización Las Palmeras fue fundada en el año 2006. Los actuales propietarios compraron estos lotes a través de un aviso publicado en el diario El Comercio. La mayoría de entrevistados afirmó haberse sentido atraído porque el aviso especificaba que la zona estaría cercada ofreciendo mayor seguridad. De los entrevistados, una mayoría proviene de zonas como La Menacho, La Atarjea, La Victoria y San Juan de Lurigancho.

En cuanto a su procedencia, cerca del 40% son migrantes de provincia de primera y segunda generación, dedicados al sector textil (tienen negocios en Gamarra) y al comercio en pequeña escala. La información sobre su procedencia fue necesaria para conocer el tipo de poblador que vive en esta área y sus expectativas sobre la construcción de la obra.



La empresa constructora adquirió 11,000 ha para edificar el Condominio La Alameda, terreno que está adyacente al terreno comprado por la empresa Los Girasoles que también construyó un condominio (se relata más adelante que esta empresa no respetó la distancia entre sus edificios y la pista colindante con la urbanización, lo cual generó malestar entre los vecinos que iniciaron un juicio a la empresa Los Girasoles).

El lote adquirido por la empresa constructora habría tenido zonificación para convertirse en un mercado de abastos, aseveran los líderes entrevistados de la urbanización Las Palmeras. Cuando la empresa constructora colocó sus primeros letreros indicando que serían viviendas, se inició entre los vecinos un sinfín de rumores que provocaron actitudes de rechazo a la obra. Uno de los principales motivos fue que no recibieron información del cambio del uso del terreno. Lo que evidenció que era necesario contar con mensajes estructurados desde el punto de vista comunicacional.

## **1.2 Organización**

La experiencia se realizó para la empresa constructora de capitales peruanos, a través de la Consultora en Comunicaciones De la Flor, dedicada a la asesoría comunicacional. Esta empresa construye condominios en diversos distritos de Lima y departamentos del Perú con el fin de proveer vivienda a un costo razonable.

Su lema *Mi casa, mi vida* se basa en el desarrollo de proyectos inmobiliarios, que son concebidos, diseñados y planificados en función al bienestar de sus

residentes; con propuestas modernas y funcionales, que guardan un perfecto balance entre calidad y costo.

La filosofía de la empresa se basa en el Compromiso con el cliente, siendo la innovación un eje de sus propuestas. Los proyectos inmobiliarios desarrollados se asientan en el estudio de factibilidad en las que se analizan las necesidades de los clientes y la oferta del mercado. De esta manera, logran productos competitivos, únicos y con gran innovación arquitectónica, con valores agregados como aéreas verdes, piscinas, zonas de esparcimiento infantil, áreas sociales, entre otros.

La Consultora en Comunicaciones De la Flor cuenta con un equipo de consultores expertos en Comunicación Estratégica y Organizacional, con una experiencia en la gestión y asesoría de Comunicación, a nivel local e internacional. Su experiencia parte del diagnóstico de los procesos internos de las organizaciones, las relaciones con sus stakeholders (internos y externos) y el análisis de los canales-medios de comunicación. Por ello, se especializan en prevenir y gestionar situaciones especiales y crisis.

### **1.3Objetivos**

La Consultora en Comunicaciones De la Flor tiene como objetivo principal mantener una buena imagen de la empresa constructora a través de estrategias comunicacionales, establecer vínculos con los grupos vecinales, autoridades y líderes de opinión, cercanos a las obras de la empresa, que pudieran interponer alguna demanda que paralice sus obras.

Cuenta con experiencia en el manejo de resolución de conflictos, comunicación de crisis, así como el desarrollo de encuestas y grupos focales para hacer participar a los públicos de interés en el proceso de aceptación de las obras. Para la Consultora la buena reputación es el activo más valioso de una empresa. La forma de trabajo que plantea para adelantarse a la aparición de los conflictos, crisis o situaciones especiales en las áreas de minería, hidrocarburos y construcción es:

- a) **Escaneo del Entorno.**- detección oportuna de conflictos en su momento de primera manifestación.
- b) **Mapeo de Stakeholders.**- identificación y segmentación de los grupos de interés de la empresa, según su nivel de compromiso con el problema.
- c) **Diagnósticos de Mensajes e Instrumentos de Comunicación.**

#### **1.4 Público objetivo**

El público objetivo o target se define, según Kotler (2003) como un conjunto de personas con ciertas características comunes, que representan el objetivo de llegada para un mensaje publicitario. El objetivo de los mensajes es lograr cambios en la sociedad.

Para este estudio, se utiliza el concepto de público objetivo, con la finalidad de hacer llegar los mensajes clave de comunicación a los diversos grupos de personas encontrados en la presente sistematización. Asimismo, se identificaron y agruparon como siguen:

Público Objetivo Externo: Vecinos a la obra, dueños de pequeños negocios, líderes de opinión, autoridades municipales y

Público Objetivo Interno:

- Equipo de trabajo administrativo en la obra: Ingenieros residentes, choferes de camiones, ejecutivos de la oficina de ventas.
- Equipo de trabajo administrativo en oficina: arquitectos y personal de apoyo técnico a cargo del proyecto de vivienda.
- Personal de empresas proveedoras: agentes de seguridad, choferes de camiones, volquetes, trabajadores de las empresas de agua, luz, telefonía. (En relación a estos agentes se optó por incluirlos, en vista que tuvieron que enfrentar situaciones difíciles con los vecinos, así como sufrieron diversas acciones de acoso en el inicio de la obra).

### **1.5 Estrategias de trabajo**

El plan de trabajo incluyó como primera etapa un diagnóstico situacional que permitió conocer la zona, sus habitantes y líderes, así como el comportamiento de esta comunidad frente a la obra y sus aspiraciones y problemas. Asimismo, se realizó la auditoría de riesgos o vulnerabilidad.

Una segunda etapa fue tomar contacto con las personas que mostraron mayor colaboración y cuyas casas estaban ubicadas en las calles más alejadas del proyecto, con el fin de recoger inquietudes o temores sobre la obra. En este grupo

se pudo entrevistar al primer dirigente/presidente de la Urbanización, quien brindó información valiosa que permitió conocer mejor a la organización vecinal.

Con esta información se procedió a formular la primera guía – encuesta, a fin de conocer la opinión y el conocimiento que tenían los habitantes sobre la empresa y la obra (Anexo 1). Luego vino una etapa de codificación y consistencia de los datos, agruparlos e iniciar el proceso de tablas y resultados.

La tercera etapa se enfocó en realizar una nueva ronda de visitas a los vecinos con entrevistas y los Rotafolios (Anexo 6), en las que se explicaban los beneficios de la obra para la urbanización y se desmentían rumores. Esto fue apoyado por el resultado de la primera encuesta donde se recogió información de rumores o ruidos comunicacionales sobre la información de la obra, como por ejemplo la altura de los edificios, el número de estacionamientos y si estos estarían en el parque de la Urbanización, así como si se construirían nuevas tuberías de acceso para el uso del agua y desagüe.

Luego se desarrolló la etapa de los Focus Group para conocer qué esperaban de la empresa constructora.

El plan de trabajo desarrolló las siguientes acciones:

### CUADRO N° 1

Plan de Trabajo con acciones y actores

ACTIVIDAD	DIRIGIDO A/ ACCIÓN A TOMAR	PERIODICIDAD
Elaboración del diagnóstico social	Mapeo de los pobladores, líderes de opinión, autoridades, negocios pequeños en la zona.	Al inicio

Elaboración de la guía de preguntas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pobladores</li> <li>• Jefe de Obra</li> <li>• Serenos de la Municipalidad</li> </ul>	Al inicio y luego de encuesta. Una sola vez Una sola vez
Elaboración de mensajes	Para personal de obra Encuestadora de rotafolios	Siempre que se tenga contacto con vecinos Siempre que aplique encuesta
Elaboración del folleto informativo y rotafolios	Personal de obra Vecinos Serenos	Se imprime una sola vez Uso de mensajes siempre
Guía y recojo de opinión sobre contenidos del folleto	Vecinos Líderes vecinales	Una sola vez, según división de casas de la urbanización
Ejecución de la encuesta con rotafolios y explicación de folleto	Vecinos	Luego de dos semanas de la última visita
Prevención de situaciones de conflicto	Personal de Obra	Llamadas telefónicas Contacto permanente
Análisis y evaluación del conflicto	Empresa	Cada vez que sea necesario se levantará nueva información
Análisis y gestión de solución de conflictos sociales.	Empresa y personal de obra	Cada vez que sea necesario
Capacitación charla informativa	Personal de la oficina de ventas	Una sola vez
Monitoreo en la zona de trabajo	Diálogo informal con vecinos	Periódicamente
Negociación con líderes vecinales	Solicitar reuniones	Cada vez que sea necesario o se presente una situación difícil
Mapeo de agentes externos, autoridades, grupos que se forman en redes sociales FB	Búsqueda y/o monitoreo de grupos	Periódicamente

Atención de reclamos y situaciones de emergencia	Acompañamiento a personal de obra y/u oficina	Siempre
--	---	---------

Elaboración: Patricia Altamirano D.

A lo largo de las etapas del plan de trabajo se sugirió involucrar a todos los agentes de la empresa vinculados con esta obra: residentes de la obra, proveedores y agentes relacionados (agentes de seguridad, personal de ventas); se tuvo reuniones para expresar y explicar los mensajes.

Adicionalmente, para el trabajo con los vecinos se realizaron reuniones formales e informales (visitas directas a sus casas, llamadas telefónicas) para entablar el diálogo con ellos con el objetivo de minimizar los impactos negativos hacia la obra. Se plantearon visitas casa por casa durante los días útiles, luego se planificaron para los fines de semana, al detectarse que de lunes a viernes la mayoría de vecinos no estaba en sus domicilios o llegaban muy tarde (después de las 7 de la noche) y la zona no ofrecía condiciones de seguridad a estas horas.

Se consiguió entrevistar a los presidentes de la urbanización (el actual y el anterior), así como a los líderes de opinión (jefes de negocios y dos integrantes del comité de la asociación).

## **1.6 Periodo de ejecución**

La sistematización se inició en octubre del 2011. Las reuniones periódicas en la sede principal de la empresa constructora permitieron acercar a los gerentes a la visión de la estrategia planteada, de esta forma se fortaleció la recepción del plan

de comunicaciones por parte del personal en la misma construcción y del jefe de obras. Se contó con el apoyo y resguardo del personal de seguridad en caso de cualquier eventualidad. La experiencia culminó la etapa de campo en julio del 2012.

Como producto de este trabajo de sensibilización y acercamiento el presidente de la Urbanización Las Palmeras, en octubre del 2012, invitó a los representantes de la empresa constructora y de la empresa de comunicaciones a participar de su asamblea, meses después, para concretar los puntos acordados en el acta firmada en junio del 2012 y de los nuevos compromisos aceptados por ambas partes.

### Gráfico N°1

#### MAPA DE UBICACIÓN DEL PROYECTO



Fuente: empresa constructora



## **CAPÍTULO 2**

### **LA EXPERIENCIA OBJETO DE SISTEMATIZACIÓN**

#### **2.1 Objeto de Sistematización**

La experiencia abarca la gestión de la comunicación de crisis y la prevención del conflicto. El enfoque de estos temas ha sido poco estudiado y se llega a esta conclusión porque hubo dedicación en la búsqueda de estudios similares y no se encontró mucho material al respecto. La bibliografía revisada aborda estudios enfocados en crisis en sectores como la minería, no así en construcción. Se plantea esta sistematización desde la perspectiva de cómo gestionar la comunicación de crisis y prevenir el conflicto con los grupos de vecinos.

Se observó que aparecieron en distintos niveles los elementos de la comunicación de crisis, sin presentarse “la crisis”. Se desea demostrar que el trabajo comunicacional apoya el trabajo de otras disciplinas para alcanzar un buen diálogo entre la empresa constructora y los vecinos de la urbanización, quienes debían despejar sus dudas para que la empresa pueda continuar los trabajos de construcción. Además, la experiencia destaca el concepto de malestar ciudadano, poco estudiado (desde la visión comunicacional) y se plantea un nuevo rol del comunicador.

#### **2.1.1 Criterios que justificaron la sistematización**

Los criterios que llevaron a elegir esta experiencia son:

- Es una experiencia relevante porque el comunicador tiene un rol diferente ya no es solo un transmisor del mensaje. En este caso el comunicador se convierte en una especie de mediador y con su experiencia y la puesta en práctica de herramientas de otras especialidades, como la antropología, explora y logra modificar la opinión (consenso y desacuerdo) de los actores que influyen en las decisiones (en este caso el presidente de la urbanización). El papel que desempeña el comunicador permite llevar a cabo el proceso de mediación porque no solo es un “enviado”, sino una persona que comprende al vecino posiblemente afectado por las obras de construcción, un interlocutor que entiende (establece empatía) y se deja entender y que tiene “influencia” para hacer llegar los reclamos a los gerentes de la empresa constructora.
- La sistematización es válida porque las ciudades crecen y generan cambios en su alrededor, las personas que viven en ellas necesitan de información de parte del agente que produce los cambios, en este caso las empresas constructoras, para entender estas transformaciones y que éstos a su vez no generen el “malestar ciudadano”.
- Es aplicable porque la gestión de la comunicación de crisis ofrece soluciones para otras situaciones similares (empresas que deben realizar obras de apertura de redes de gas, luz, agua, nuevos caminos en urbanizaciones o zonas rurales, etc.).
- Es innovador porque plantea un nuevo papel del comunicador social en los procesos de prevención de conflicto, al liderar el rol de mediador. Se realizó

una búsqueda en la base de informes y tesis de la Escuela Académico Profesional de Comunicación Social y no se ubicaron sistematizaciones similares, donde se plantean las ventajas y limitaciones del desempeño de la mediación por un comunicador entre los agentes involucrados.

- Sostenible: porque los efectos de los mensajes y las herramientas implementadas perduran a lo largo del tiempo hasta que culmine la obra y han sido replicables en otros distritos (San Miguel, La Molina) donde la empresa tiene proyectos de construcción.

## **2.2 Objetivos de la Sistematización**

Los objetivos de esta experiencia plantearon:

1. Conocer cómo se puede gestionar la comunicación de crisis, y cómo gestionar la prevención de un conflicto en el sector construcción.
2. Describir el uso de las herramientas comunicacionales para prevenir una crisis entre una empresa y una determinada área donde viven personas.
3. Reflexionar sobre el rol del comunicador como mediador y las nuevas tareas que puede asumir. Demostrar que el comunicador puede crear y adaptar nuevas estrategias y herramientas comunicacionales en los mensajes proporcionados a los actores de un mismo entorno, que tienen un conflicto de intereses.
4. Identificar e investigar el nuevo concepto de “malestar ciudadano” que ocurre en esta experiencia y el importante rol que desempeña el comunicador para encontrar un equilibrio entre las partes involucradas.

5. Rescatar lo trascendental que significa el respeto al poblador en sus espacios y el cumplimiento de sus “solicitudes” por parte de las empresas.

Para realizar esta sistematización se aplicaron las siguientes herramientas:

- La auditoría de vulnerabilidad o de riesgos tiene la función de detectar los puntos débiles de la empresa y tipificar los riesgos, analizar los procesos de organización, las estructuras organizativas y los sistemas de gestión. Además analiza las distintas percepciones de los públicos tanto internos como externos.
- Los formatos de encuestas que recogieron información valiosa de la opinión de los vecinos respecto a la obra.
- El media training realizado al personal de la obra que mejoró la relación con los vecinos.
- El levantamiento de información, medición y recolección de datos.

### **2.3 Espacio temporal**

La experiencia se inició con la empresa constructora a comienzos de setiembre 2011 con las primeras reuniones y concluye en julio del 2012. Sin embargo, se siguió monitoreando la zona hasta comienzos de octubre del mismo año.

La estrategia incluyó visitas a la zona de estudio en los días útiles de semana y fin de semana. Se confirmó que la mayoría de habitantes de esta urbanización suelen permanecer en sus hogares sábado y domingo.

A mediados de octubre del año 2011 se realizó un mapeo de los lotes de vivienda, identificación de las familias residentes y ubicación de los pequeños negocios dentro y cercanos a la urbanización. Para ello se contó eventualmente con el apoyo (seguridad) de un sereno de la Municipalidad de El Agustino.

Para esta experiencia se pudo utilizar la oficina de ventas y un local de una vecina de la urbanización, como centro temporal de trabajo, situada en la misma urbanización, para mapear a los vecinos, ejecutar las encuestas y realizar los grupos focales.

## **CAPÍTULO 3**

### **EJES DE LA SISTEMATIZACIÓN**

En esta experiencia se identificaron tres ejes de sistematización: la gestión de la comunicación de crisis, la gestión de la prevención de conflictos y el rol del comunicador en el contexto urbano vecinal.

En este capítulo se incluye, para un mejor entendimiento del proceso analizado, el concepto de malestar ciudadano, que antecede a la generación de una posible crisis.

#### **3.1 Gestión de la Comunicación de crisis**

Los conflictos vecinales son un campo de estudio para la gestión de la comunicación de crisis porque al producirse la crisis representa un riesgo para la imagen de una empresa pública o privada, en vista que el prestigio así como la credibilidad, que son elementos de la imagen de una organización, se verían afectadas.

De la bibliografía revisada, se observa que el concepto sobre comunicación de crisis es diverso y enfatiza los efectos negativos producidos por la cobertura y difusión en los medios de comunicación.

Para la Real Academia Española de la Lengua, crisis está ligada a incertidumbre sobre el curso de acontecimientos de los que pueden surgir graves amenazas para personas y formaciones sociales.

Pauchant y Mitroff (1992) definen a la comunicación de crisis como una situación que afecta físicamente a la totalidad del sistema, comprendiendo éste a todos sus públicos, lo cual amenaza los valores fundamentales de la empresa y por tanto su existencia misma, en caso que afecte a su imagen.

Pilar Saura (2005) aporta nuevos elementos en la definición al incluir a los afectados o grupos de interés y al mencionar sobre “afectar los resultados o la viabilidad de la entidad”, que en el caso de esta sistematización es uno de los puntos fundamentales a evitar.

Tenemos que las crisis en comunicación son situaciones imprevistas que aparecen en el trayecto normal del día a día y pueden afectar la integridad de una institución, empresa, persona o sistemas.

Como lo afirma Raigada (2002) una crisis es:

Un cambio repentino entre dos situaciones, que amenaza la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos. (p.5)

Como se aprecia los autores convergen en los puntos de cambio de situación y el elemento sorpresa, a lo que añaden la amenaza a su imagen o públicos y al normal funcionamiento de la organización.

Pero también otros autores definen a la comunicación de crisis desde un punto de vista sociológico y relacionado a la confianza a que el conflicto es una forma de

socialización, donde se observa que pese a todo ningún grupo puede ser totalmente armonioso, porque para encontrar un balance se necesita de la desarmonía como de la armonía y propugna que un conflicto puede traer factores positivos también (Simmel, 2010).

Agrega que confiar lleva implícita una creencia, una suspensión de la incertidumbre, una hipótesis sobre las acciones y las conductas futuras de los demás, que está relacionada directamente a la esperanza en una actitud esperada de cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Para Cabrera (2008) no existen definiciones únicas de crisis, ni tampoco existen criterios definitivos para afirmar cuándo un evento se convierte en crisis, porque considera que cada caso tiene un desarrollo único de los actores y su contexto.

La autora enfatiza que:

“una crisis es una situación crucial o decisiva, con condición política, social o económica inestable que involucra un cambio abrupto o decisivo. Cambio repentino en el curso de un evento, evento estresante, emocional o traumático que cambia las vidas de las personas” (Cabrera, 2008,p.10).

## **Cuadro N° 2**

### **Conceptos sobre Gestión de la Comunicación de Crisis**

<b>AUTOR</b>	<b>CONCEPTO DE GESTIÓN CRISIS</b>
Pauchant y Mitroff	<i>Situación que afecta físicamente a todo el sistema y amenaza sus valores fundamentales y su existencia misma.</i>
	<i>Situación grave que afecta a la empresa/ institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o</i>



Pilar Saura	<i>perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad.</i>
José Luis Piñuel R.	<i>un cambio repentino entre dos situaciones, que amenaza la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos</i>
Georg Simmel	<i>el conflicto es una forma de socialización...ya que ningún grupo puede ser enteramente armonioso...requieren tanto de la desarmonía como de la armonía, de la disociación como de la asociación; los conflictos no son solo factores destructivos</i>
Myriam Cabrera	<i>La comunicación de crisis es inseparable del manejo de crisis. El objetivo fundamental es el de atender a las percepciones que se forman sobre la crisis al explicar qué es lo que está pasando, de manera que sea accesible para todos los públicos.</i>

Elaboración propia

### **3.1.1 Factores que desencadenan la crisis**

Las crisis tienen una antesala estudiada por diversos autores, quienes mencionan que principalmente la falta de comunicación a tiempo, la credibilidad, la falta de empatía con el representante de la empresa u organización y que exista la

posibilidad de que un hecho suceda o no pueden ser factores que desencadenan una crisis.

Otros autores plantean una clasificación de los conflictos según su origen, es decir cómo se producen por desacuerdo sobre las fuentes o interpretación; por relaciones, por intereses, estructurales o por valores.

Para el caso de esta sistematización se explica que el conflicto por relaciones describe este proceso cuando nace de la desconfianza, la falta de credibilidad o la duda sobre la integridad de las partes. La confianza es un elemento central en estos procesos participativos, como en los tomadores de decisiones “si existe poca confianza en los tomadores de decisiones, es probable que los ciudadanos aumenten su participación a los efectos de asegurar la protección de sus intereses” Walter, 2008, p.5).

Otros autores mencionan que existen detonadores o factores que puede desencadenarlas (crisis) como las políticas públicas que afecten a la empresa o al mercado en el cual participa, las actividades de los competidores (por ejemplo, prácticas desleales), el riesgo/ responsabilidad derivada de los productos o servicios que tiene la empresa en el mercado, los clientes (quejas o inconformidades), otros grupos de interés (actividad de grupos de presión) y los medios de difusión (por información negativa de la empresa o institución) (Bonilla, 2013).

A ello se puede explicar que la contingencia generalmente es la que provoca una crisis, siendo sus consecuencias experimentadas tanto a nivel de individuos y organizaciones como de la sociedad misma (Cabrera, 2008).

### **3.1.2 El malestar ciudadano - concepto**

Los ciudadanos cada vez están más empoderados en sus localidades y exigen respeto por sus espacios y sus derechos a los nuevos agentes que llegan a su zona. Sin embargo, es muy común recibir noticias del mundo donde ocurren ocupaciones sin permiso de los recursos urbanos lo cual ha generado el malestar social y la oposición ciudadana. Junto a este efecto el malestar social viene también por los impactos negativos en el medioambiente y a nivel urbano, así como por la inequitativa distribución de los costos y beneficios del desarrollo urbano (Delgadillo, 2013).

El concepto de malestar ciudadano se genera por la falta de información y del respeto de los derechos y espacios del grupo. Se destaca que la falta de canales de comunicación acertados desencadena el rechazo de la población y hoy en día es una práctica casi general en diversas empresas en el mundo (Rodríguez, 2004).

Hay que precisar que el malestar social, según otros autores, no es una variable aislada que puede identificarse o medirse de forma tangible a simple vista. Puede estar considerado como un concepto todavía abstracto, también está correlacionado con elementos de control de vida, objetivos como la seguridad

pública, laboral o social, la eficiencia en políticas públicas, entre otros (Márquez, 2013).

La Real Academia Española dice de malestar: desazón, incomodidad indefinible. Y podríamos alcanzar un concepto de malestar ciudadano, en base a la experiencia, que sería: la incomodidad o ausencia de comunicación o diálogo entre un agente local que ve maltratado o invadido su entorno por un agente externo. El siguiente paso que puede generarse es el conflicto social entre los pobladores o entre los pobladores y una organización que se asienta o se quiere establecer cerca de ellos.

Malestar ciudadano, entonces, se referiría a la incomodidad o ausencia de comunicación o diálogo, falta de respeto, despojo de recursos urbanos que practicaría un agente foráneo en el territorio de un agente local. Como consecuencia hay un quiebre de la confianza.

La falta de información a los pobladores es el elemento que desencadena el malestar ciudadano y hoy en día es una práctica común de diversas empresas y organizaciones.

Lo que no se mide, cuando ya se generan los conflictos, son las severas consecuencias económicas, sociales y de imagen para la institución o empresa. La ausencia de canales de comunicación ocasiona que se creen los conflictos sociales entre los pobladores y entidades u organizaciones, lo cual vagamente se ha estudiado. "...sorprende lo poco que se ha investigado acerca del nacimiento,

desarrollo y solución de una crisis institucional motivada por el malestar ciudadano” (Rodríguez, 2004).

Es de gran notoriedad que hoy en día es una práctica común en el mundo, que primero se hace un proyecto y luego se informa “la imposición de los organismos públicos y privados de informar de sus proyectos e iniciativas una vez construidos o puestos en marcha se ha convertido en una práctica habitual”, (Rodríguez, 2004), lo cual puede traer consecuencias sociales graves y pérdidas económicas a la empresa y una mala imagen.

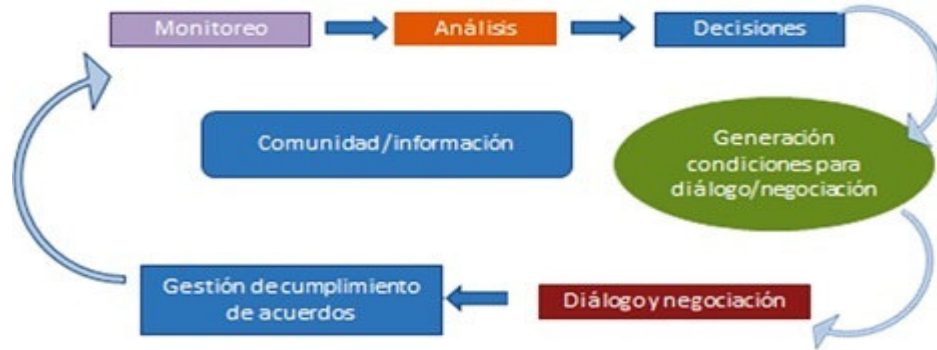
### **3.2 Gestión de la prevención de conflictos**

Para una mejor comprensión de este eje temático se entiende por conflicto social lo que sucede en el ámbito público y el rompimiento de la relación estable en la que los agentes se encuentran como adversarios tendientes a obtener metas u objetivos incompatibles (o percibidos como incompatibles) y que su satisfacción depende de la otra parte.

El concepto prevención de conflictos (crisis), que es recogido en la sistematización realizada por la Cooperación Boliviana GIZ y el Programa de Apoyo a la Gestión Pública Descentralizada y Lucha contra la Pobreza PADEP (2011), define a la prevención como el conjunto de acciones emprendidas a corto, mediano y largo plazo, con el fin de resolver problemas antes que conflictos, y cuando se tiene el conflicto entre las partes, evitar su escalada a violencia abierta o su reaparición.

Gráfico N° 2

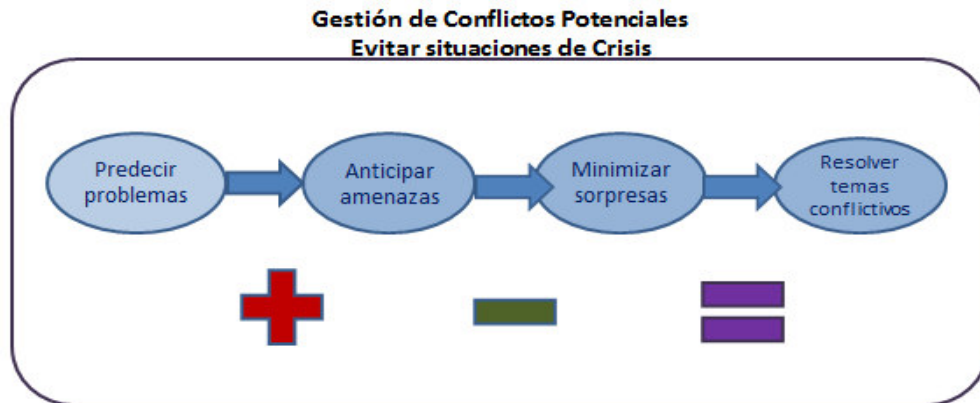
## El ciclo de la gestión de conflictos



Fuente: Programa de Apoyo a la Gestión Pública Descentralizada y Lucha contra la Pobreza PADEP

Desde este punto de vista, podemos mencionar que esta experiencia se sitúa en la gestión de conflictos potenciales (issues management que surgió en 1976), (Chase, 1976) es decir hacer un planteamiento proactivo y sistemático para lograr:.

Gráfico N° 3



Fuente: W. Howard Chase  
Elaboración propia

El concepto básico de la gestión de conflictos potenciales es el de planificación proactiva que permite anticiparse y prepararse, e incluso evitar este tipo de situaciones. En este proceso, la gestión de la comunicación desempeña un papel fundamental, al identificar temas claves, analizar a las poblaciones vecinas, anticiparse a sus posibles acciones y alinear a la organización. Resulta vital contar con información oportuna para implementar una solución que ofrezca los mejores resultados para ambas partes.

La gestión de conflictos potenciales es una acción orientada que identificará temas potenciales o emergentes (legislativos, políticos o sociales) que pueden influir en el desarrollo de una organización, para movilizar y coordinar luego sus recursos e influir estratégicamente en la evolución de estos temas (Xifra, 2003).

Efectivamente, al identificar estas amenazas o tendencias de los públicos antes que ocurran, se pueden ahorrar los efectos negativos a la organización y generar tiempo para realizar estrategias y tácticas con las cuales se les puede enfrentar, incluidos los programas de comunicación (McGrath, 1998).

Sandro Macassi enfatiza que:

“Para prevenir un conflicto es necesario que las comunidades, instituciones o grupos con menor poder den visibilidad a sus demandas para ofrecer soluciones, antes que se conviertan en conflictos”, (Macassi, 2011, p.4).

### **3.2.1 Conflictos vecinales - concepto**

La comunidad o vecindad puede variar en tamaño o en área geográfica, lo que esta sistematización rescata es el concepto del vínculo generado de este grupo de personas ante un posible peligro en su jurisdicción.

De la bibliografía revisada, la prestigiosa firma Collect GfK, empresa de Investigación de Mercados que desde 1991 se dedica a estudios cualitativos, cuantitativos para empresas privadas, instituciones y gobierno, que pertenece al Grupo GfK y es la 4ta empresa más grande de investigación de mercados a nivel mundial con 115 filiales en 90 países en los cinco continentes, realizó un trabajo en Chile que le permitió aportar nuevos conocimientos sobre los conflictos que se dan a nivel vecinal y/o comunitario.

En su “Estudio Cuantitativo y Cualitativo de los Conflictos vecinales y/o Comunitarios y de las alternativas disponibles para su resolución” presenta una metodología que fue tomada como base para identificar quiénes son los actores, cuáles son sus expectativas para la resolución de estos conflictos y qué conocimiento y grado de aceptación tienen los vecinos afectados respecto de las alternativas de solución. Por su trabajo de recopilación de experiencias se conoce que algunos de estos conflictos se podrían resolver de manera privada o con la intervención de instancias municipales.

Asimismo, Collect GfK intenta definir a priori lo que es un conflicto vecinal:



*“corresponde a toda situación en la que dos o más vecinos se encuentran en oposición ya sea por desacuerdos entre sus expectativas, objetivos e intereses y/o sobre el modo de cumplirlos”, (Collect GFK, 2011).*

Se observa, entonces, cómo el concepto de conflicto se une al de “vecino”, que según la empresa se define como “a dos o más personas que viven relativamente cerca o dentro de la misma comunidad, o que comparten intereses u objetivos comunes dentro de un espacio geográfico delimitado”.

A este concepto, la presente experiencia podría añadir que estos grupos de vecinos están organizados y que buscan un diálogo para minimizar los efectos negativos que el otro vecino pudiera crear sobre su espacio geográfico.

### **3.3 El rol del comunicador en el contexto urbano**

El perfil del comunicador para gestionar la comunicación de crisis y la gestión de prevención del conflicto en un contexto urbano vecinal es de un profesional que sociabiliza con las personas que integran la comunidad de estudio, observador, con dotes de investigador y con mucha afinidad por el uso de las tecnologías de la información.

Desempeñará y pondrá en funcionamiento sus dotes de investigador, estará actualizado y familiarizado con los rostros y apellidos de los pobladores y mantendrá comunicación con agentes externos, que pueden brindarle nuevos

datos, como son las personas encargadas de la seguridad, las señoras a cargo de las tiendas o dependientes de pequeños negocios.

También el comunicador deberá manejar y conocer las nuevas tecnologías y el uso de redes sociales porque ello le permitirá conocer en tiempo real las noticias negativas y/o comentarios que pudieran afectar a la organización para la que trabaja.

Para esta sistematización se revisó y observaron las redes sociales y se encontró que existen grupos de vecinos que se quejan por las construcciones en zonas como La Molina. En vista que las redes sociales movilizan a miles de personas, los comunicadores deben estar alertas y prever el uso de estas herramientas informáticas en las estrategias de la gestión de conflictos.

Para el caso de esta experiencia, el rol del comunicador se centra en ser una especie de moderador, que mide y analiza el intercambio de mensajes de ambos grupos: los vecinos, los ingenieros a cargo del proyecto de la obra y los profesionales administrativos.

El rol de mediador cambia los niveles de importancia que el comunicador debe manejar. Por ejemplo, su mayor preocupación ya no serán los mensajes o noticias negativas que pudieran aparecer en los medios de comunicación masivos, sino informar bien a los vecinos, procurar que los mensajes claves de la empresa lleguen a las personas que cuentan con el suficiente poder para tomar decisiones; asimismo, es importante que el comunicador esté informado de lo que sucede en el área administrativa de la empresa, como en la propia obra para poder absolver

las consultas de parte de los pobladores y “calmar” aquellos rumores que suelen generarse en este espacio.

Otra de las características del nuevo papel del comunicador es la locación de trabajo. Debido a que en esta experiencia se necesitó un contacto continuo con el grupo de vecinos, la zona de trabajo fue la misma urbanización. No hubo cómodas oficinas, ni menos horarios establecidos. El comunicador en un espacio urbano vecinal debe adecuarse a las posibilidades que el medio le brinda, así como los horarios de los agentes a quienes tiene que entrevistar.

Se entiende, que un comunicador debe ser un gestor – estratega, mediador para plantear estrategias y de esta manera ayudar a lograr acuerdos.

El rol del comunicador también comprende la tarea de que esos espacios de diálogo sean plurales y democráticos.

### **Cuadro N° 3**

#### **Definiciones sobre las funciones del Comunicador**

<b>Autor</b>	<b>Función del Comunicador</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investigar y analizar. Recuperar historias. Escuchar</li><li>• Visibilizar y problematizar situaciones, contextos, tensiones, necesidades de la organización y su contexto.</li><li>• Impulsar procesos de diagnóstico y planificación comunicacional.</li><li>• Velar por los espacios de debate y discusión para que exista una distribución equitativa y democrática de la palabra.</li><li>• Promover la participación de las distintas personas involucradas en el proyecto.</li><li>• Dinamizar espacios y facilitar procesos de diálogo.</li></ul>

Daniel Prieto Castillo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar sobre el rol de la comunicación en la gestión de la organización.</li> <li>• Mediar procesos de aprendizaje en el intercambio y construcción participativa de la comunicación.</li> <li>• Sensibilizar sobre el rol de la comunicación en la gestión de la organización.</li> <li>• Mediar procesos de aprendizaje en el intercambio y construcción participativa de la comunicación.</li> <li>• Operativizar asuntos técnicos, propios del saber específico que el comunicador adquirió en su formación o experiencia desarrollando la tarea.</li> </ul>
Washington Uranga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel de facilitador del diálogo público en el espacio público.</li> <li>• Articulador de saberes presentes</li> </ul>

Elaboración: propia

El rol del comunicador se estructura en torno a dos mandatos principales: por un lado “ser facilitador de diálogo” y por otro, “ser articulador de saberes presentes no siempre comunicados ni conocidos entre actores”, (Uranga 2006).

En tal sentido, se reconoce que un comunicador se enfrenta a una sociedad, altamente compleja y tecnológicamente desarrollada, su papel de facilitador será en el espacio público. De esta forma la comunicación al ser un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, va a definirse por la acción, por la manera en que se planteará el problema y las soluciones, es así como estableciendo formas de comunicación. “Pero, al mismo tiempo, la comunicación que hacemos de nuestra acción, el lenguaje que utilizamos, constituye el sentido y el contenido de nuestra acción”, (Uranga 2006).

De esta manera el nuevo rol que le compete al comunicador, sobre todo en el cambio social y que trabaja de la mano con los conflictos sociales, será el de

mediador o articulador. Es un papel muy importante ya que logra articular, lo que denomina Uranga los sentidos en la sociedad.

Marques de Melo (1996) afirma que:

La comunicación es un proceso que relaciona comunidades, sociedades intermedias, gobiernos y ciudadanos en la participación y toma de decisiones conjunta... se aprecia también a la comunicación en función del conocimiento, expresión y fortalecimiento de los valores, tradiciones e identidades culturales. (p.35)

Como se aprecia la gestión de la comunicación de crisis no solo está destinada o vinculada a la presencia o contacto con los medios, implica otros factores, así que cruzan a la sociedad e interactúan entre las organizaciones, se comunican con el Estado y otros agentes.

Valeria (2011) analiza este nuevo rol y advierte que “tiene relación con aquello que existe, con lo real en una situación comunicacional dada”.

Massoni (2008) se refiere a la comunicación como que

Tiene que ser pensada hoy desde el encuentro y la diversidad sociocultural, desde el cambio y la transformación. Desde nuestros trabajos se intuye que la comunicación es un fenómeno considerablemente más complejo y esto se hace evidente en el palpitante entorno inestable, todo el tiempo transformándose, en el que hoy nos movemos”. (Recuperado de <http://www.pagina12.com.ar>).

Uranga (2006) añade que:

“la labor de los comunicadores supone también un compromiso político con la sociedad en la que están insertos y con los actores que en ella se constituyen... sino de un aporte a la construcción del bien común”. (p.5)

En este sentido, el comunicador además de tener todo un bagaje del día a día, conocer de las técnicas digitales, también asume un rol de generador de estrategias con un repaso disciplinar sobre el entorno donde se desenvuelve.

Esta labor del comunicador se enmarca en un proceso complejo y de permanente cambio y observación. Por ello, debe tener la capacidad de comprender que la comunicación es más que un proceso de transmisión de significados y su observación debe ir más allá de los agentes que intervienen, es decir, que existe a su alrededor, señales que le permitirán concluir en indicios de conflicto, que se basan en la diversidad cultural de la zona de estudio.

Habrá que recordar que el abordaje comunicacional tiene diversos componentes que vienen de otras disciplinas con el fin de comprender este proceso intercultural que tiene como centro al ser humano como sujeto social.

Finalmente, el rol del comunicador comprenderá etapas de articulación y mediación en paralelo con sus habilidades y experiencias en conflictos, observar las necesidades e intereses, las distintas formas de comprender y mirar el mundo de los actores sociales.

Tendrá la necesidad, de articular las diversas miradas interdisciplinarias para intervenir en el entramado social que constituyen las prácticas sociales. “Para ello, es imprescindible reconocer el punto de partida de nuestro escenario, comenzar a

generar espacios ordenadores, sabiendo que convivimos con la diversidad y la pluralidad” (Ponce, 2011).

## CAPÍTULO 4

### METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

La sistematización ofrece un sinfín de oportunidades para el conocimiento. Nos ha brindado la oportunidad de clasificar una experiencia innovadora, que ocurre en uno de los sectores económicos más dinámicos de la economía peruana y que está ligado al crecimiento de las ciudades capitales y que en un futuro mediano ocurrirá o podría suceder al interior del país.

Entre los autores revisados sobre conceptos de sistematización, Carvajal (2004) en su libro *Teoría y Práctica de la Sistematización de Experiencias* dice que la sistematización

“es un proceso teórico y metodológico que a partir del ordenamiento, reflexión crítica, evaluación, análisis e interpretación de la experiencia, pretende conceptualizar, construir conocimiento y, a través de su comunicación, orientar otras experiencias para mejorar las prácticas sociales”. (p.15)

A ello se podría añadir que surge como un proceso colectivo en el que se reconstruye una determinada práctica social con el ánimo de interpretarla en sus diferentes dimensiones y posibilitar su reestructuración futura, con el objetivo de aplicar las enseñanzas o tener el saber de cómo afrontar las dificultades, en situaciones similares y mejorar cada vez más este proceso.



También la sistematización es un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado. (Martinic, 1984).

En ese mismo aspecto, Jara (1994) afirma que:

La sistematización es la interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso, los factores que han intervenido en él, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho y de qué modo.(p.4)

Entonces es preciso destacar que este concepto enfoca a la sistematización como una reflexión crítica que busca analizar los procesos que se ejecutaron mientras se realizó o se trabajó en ella.

El propósito de esta reflexión es la producción de conocimientos basada en la recuperación y comunicación de la experiencia vivida y aprender de la experiencia para mejorar la práctica.

Se menciona que a toda sistematización le antecede una práctica, es decir, un hacer que puede ser recuperado, re-contextualizado, analizado y re-informado a partir del conocimiento adquirido a lo largo del proceso. Así pues, la sistematización no significa únicamente la narración de cierta experiencia sino, más bien, el análisis profundo de los elementos que le dieron forma. (Ghiso, 2004). Es necesario describir, pero también explicar y clasificar para que el

ejercicio de volver a lo hecho redunde en una interpretación crítica, que a futuro ayude con esa lección aprendida a otros agentes.

La sistematización de la presente experiencia se compone de las siguientes etapas:

- La recuperación del saber
- La forma de organizar la experiencia y describirla
- Análisis de la información
- Desarrollo de los aspectos centrales de sistematización
- Síntesis de la información y presentación de resultados

#### **4.1 La recuperación del saber**

En esta etapa se recopiló, ordenó y evaluó el material disponible para clasificarlo con el propósito de analizarlo cronológicamente para el desarrollo de la sistematización.

Asimismo, la recuperación de la información nos ayudó a contextualizar en el presente las situaciones y hechos ocurridos durante la experiencia, así como organizar y compilar la información de vital importancia relacionada al sector construcción y al desarrollo del distrito El Agustino, que se vivía en ese entonces.

Asimismo, para recuperar el contexto en el cual se desarrolló la experiencia en esta etapa, se tuvo que acudir a fuentes estadísticas actuales y confiables sobre la población de este distrito, como la información del nivel socio económico de la

zona (Lima Este) y las estadísticas presentadas por la Cámara Peruana de la Construcción Capeco.

#### Cuadro N° 4

##### Distribución por Zonas de los Niveles Socioeconómicos en Lima Metropolitana

Nivel	Alto (A)	Medio (B)	Popular (C)	Pobre (D)	Muy Pobre (E)
Lima Este	0.1%	6.8%	33.7%	49.1%	10.3%
Lima Norte	0.0%	7.5%	40.2%	38.8%	13.5%
Lima Sur	0.2%	4.6%	34.6%	48.2%	12.4%
Lima Centro	0.2%	22.6%	42.2%	23.9%	11.3%
Lima Sur oeste	16.7 %	60.4%	18.8%	3.3%	0.8%
Lima Sur Este	27.8 %	42.1%	22.3%	6.2%	1.7%
Callao	0.3%	12.7%	30.3%	30.4%	26.3%

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S.A.

Las fuentes utilizadas para recuperar la información fueron los apuntes de las conversaciones casuales, las encuestas a los pobladores, la entrevista con el jefe de obra, el cuestionario de preguntas a los serenos, búsqueda en internet y fotos de la localidad (anexos 1 al 4).

También sirvieron los anuncios realizados por el alcalde en medios masivos de comunicación sobre el crecimiento del distrito (Anexo2 11 y 12).

#### 4.2 La forma de organizar la experiencia y describirla

La experiencia fue organizada con la recopilación de los documentos por fechas, de las acciones de la empresa en la zona. Luego se mantuvieron tres reuniones con el primer ex presidente de la Asociación de Propietarios.



Con esta información se elaboraron diversas herramientas presentadas a continuación:

**a) Guía de Entrevistas.** El objetivo de esta guía fue conocer al poblador de esta zona, su relación con el entorno, que destaque lo que más le gusta del lugar, conocer los principales problemas que a su juicio existen en su localidad, que describa a sus vecinos, así como su opinión sobre la construcción de un proyecto inmobiliario y sus beneficios. Recoge además datos como nombre y apellido y dirección.

**b) Guía de Entrevista Jefe de Obra.** Se busca con esta guía conocer su juicio sobre los vecinos de la zona, saber si se han acercado con algún tipo de reclamo y cómo reaccionó frente a esta solicitud.

**c) Guía de Entrevistas a Serenos.** El objetivo es conocer la evaluación de la zona, saber qué tipo de acciones peligrosas ocurren, si recibieron quejas de los vecinos relacionadas con la empresa constructora. También se investigó su opinión en cuanto a conocer los peligros que ellos consideran ocurren en el vecindario.

**d) Encuesta Cuantitativa.** Se busca con esta encuesta conocer la evaluación de los vecinos sobre la empresa constructora, su opinión sobre los posibles problemas presentados: número de estacionamientos, uso de la cancha de fútbol, altura de los edificios, la situación del agua potable, entre otros.

**e) Tríptico Informativo.** Es el documento donde se describe el objetivo del proyecto de construcción, se explica y aclara los rumores que tenían los vecinos

sobre la altura de los edificios, el uso de sus áreas verdes, la ubicación de los estacionamientos, así como la seguridad que proporcionará el nuevo complejo de edificios.

f) **Rotafolios.** Son láminas de 50 x 40 cm revestidas con un cartón liviano, es un material didáctico de imagen fija que muestran dibujos con texto para aclarar cada uno de los rumores o dudas que tenían los vecinos. La encuestadora los utilizó rotando las láminas con el contenido y acompañaba una pregunta que realizaba a los vecinos.

g) **Conversaciones casuales.** A través de las habilidades sociales y conversaciones casuales se pudo aprender a escuchar y a conversar para que las personas se abran emocionalmente. Esta forma de comunicación permitió recopilar información de los entrevistados apostados en el comedor de la urbanización.

#### **4.3 Análisis de la información**

El análisis preliminar de la información destacó que el uso de las encuestas permitió conocer la opinión de los vecinos sobre el proyecto, sus temores y dudas, así como lo que la empresa podría hacer por ellos.

Asimismo, se detectó que los arquitectos o ingenieros no pueden desempeñarse como mediadores y que no es su función intervenir con mensajes en un proceso comunicacional de crisis o prevención de crisis. Debido al uso de un lenguaje confuso y muy técnico, de parte de estos profesionales, que no generaba

confianza y menos respuestas a las inquietudes de los vecinos, se formó en ellos un mayor temor y tensión principalmente en el presidente de la Asociación de Propietarios de la Urb. Las Palmeras del Agustino, rechazando cualquier diálogo con la arquitecta a cargo.

También el análisis de la información permitió comprobar que el comunicador debe aprender a utilizar otro tipo de herramientas, como técnicas del focus group, liderazgo y convencimiento frente a grupos organizados.

Se analizó también que para esta experiencia fue importante tomar de las ciencias sociales, como la antropología social aplicada, los conceptos de resolución de problemas, para entender la forma de pensar y espacio que poseen los migrantes del campo a la ciudad.

En cuanto a la interpretación, esta experiencia demuestra que en un principio no se atendió al principal público objetivo, es decir los pobladores, sus quejas y reclamos. Por ello es que se desarrollaron problemas posteriores como las cartas dirigidas al alcalde de la Municipalidad de El Agustino, donde la asociación comunicaba sus reclamos por la obra y la falta de información y solicitaban pronta solución.

#### **4.4 Desarrollo de los aspectos centrales de sistematización**

En esta experiencia los aspectos centrales del desarrollo de la sistematización fueron:

- Definición de los ejes de sistematización

- Recuperación, análisis e interpretación de la experiencia
- Definición de la metodología de sistematización
- Planificación de la sistematización
- Comunicación de los aprendizajes

Los ejes fueron definidos en función a los temas comunicacionales que se analizaron de la experiencia.

La formulación de guías fue compartida con el personal administrativo para incluir sus apreciaciones y luego aplicarlas en campo.

La planificación incluyó tanto al personal de campo de la empresa constructora que de alguna manera influenciaban o participan en el proyecto (técnicos, ingenieros residentes en la obra), como la de la oficina.

Otra fase se centró en comprender los resultados de las guías y encuestas aplicadas que dieron pase a las reuniones participativas con la población.

Finalmente, el análisis de los documentos, los diálogos de las reuniones producidas y la firma del compromiso con los pobladores de los acuerdos alcanzados, permitieron formular la comunicación de estas lecciones aprendidas.

#### **4.5 Experiencias similares de conflictos en construcción**

La experiencia sistematizada no es un caso aislado en el Perú. La bibliografía indica que ocurren en diversas partes del mundo y se asevera que deben ser escasos los profesionales de la construcción que nunca tuvieron que participar, como parte o como testigo, en alguno de los cientos de juicios relacionados



directos o indirectamente con obras y construcciones, que se entablan diariamente en los tribunales del mundo.

Según el Centro de Resolución de Conflictos de la Sociedad Central de Arquitectos de Argentina (SCA) ([www.socearq.org](http://www.socearq.org)) el nivel de conflictividad del ámbito en construcción es muy grande y abarca todos sus aspectos: desde la excavación hasta la última gota de pintura, desde los conflictos con vecinos y transeúntes, hasta con las autoridades y colegas. Menciona que si un arquitecto está ejerciendo su profesión, forzosamente habrá tenido alguna demanda.

Según la SCA los “proveedores, contratistas y subcontratistas, obreros y personal administrativo, clientes e inversores, el arquitecto y todos los demás profesionales que intervienen en la construcción, necesariamente lleva a que se planteen con mucha frecuencia, los conflictos que terminan en una demanda judicial”.

Asimismo la SCA reconoce una variedad de conflictos vecinales, por ello ha creado un listado de los tipos de conflictos que son posibles de medir y de llegar a acuerdos.

En los últimos años, los medios de comunicación abordaron varios casos de conflicto vecinal, de diversa magnitud, tal es el caso de ENDESA – Chile y su proyecto de la central termoeléctrica o el caso del helipuerto a construirse en Baldizón, Guatemala o el conflicto en Palermo por la construcción de una obra en Argentina. También en Lima empiezan a aparecer estos sucesos en diarios y

páginas web como el caso de la constructora en Surco, noticia que apareció en RPP (Ver anexos 7 al 10).

#### 4.5.1 Tipo de conflictos mediables en el sector construcción

En muchos países del mundo ocurren conflictos en el sector construcción. Se presentan ejemplos y que podrían repetirse en otros sectores económicos.

**Cuadro N° 5**

#### **Tipos de Conflictos en sector construcción y otros sectores**

<b>Tipo de conflicto</b>	<b>Sector Construcción</b>	<b>Otros sectores</b>
Medianería, invasión de límites	✓	✓
Filtraciones, fisuras, obras sin permiso que afectan a linderos	✓	✓
Incumplimiento de plazos de obras	✓	✓
Entre vecinos y empresas prestadoras de servicios	✓	✓
Entre vecinos en edificios de propiedad horizontal	✓	
Por el impacto ambiental ante nuevas obras que afectan la calidad residencial	✓	✓
Entre vecinos por normas generales de convivencia (ruidos molestos/ usos de partes comunes etc.)	✓	✓
Entre vecinos por mantenimiento y uso de espacios verdes	✓	✓
Por carteles, marquesinas y toldos en vía pública	✓	✓

Fuente: Centro de Resolución de Conflictos de la Sociedad Central de Arquitectos de Argentina (SCA)  
Elaboración propia

## **CAPÍTULO 5**

### **RESULTADOS DE SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **5.1 Antecedentes y descripción de la experiencia**

Previamente al trabajo de sistematización, se pensaba que las herramientas comunicacionales para gestionar y manejar una crisis y los conflictos eran suficientes para aminorar las situaciones que afectan a una empresa para proseguir con sus planes y cronogramas de trabajo.

Para esta sistematización se observó que faltaban herramientas o un enfoque adicional como fue la prevención o gestión del conflicto, es decir poner en práctica estrategias previas como el mapeo de actores y entrevistas con los pobladores para detectarla y reaccionar con un plan. Paralelamente a ello, la reflexión de esta sistematización nos lleva a incluir un punto neurálgico, quizás no pensado o no puesto en agenda, porque las herramientas comunicacionales no cubren esta demanda, como es la opinión y/o posición de los agentes o personas involucradas en el conflicto.

En esta experiencia el trabajo se desarrolló en campo y en interrelación con los vecinos de la urbanización Las Palmeras del distrito El Agustino.

A diferencia de otras experiencias, donde los medios de comunicación ejercen una directa presión, y se convierten en el objetivo a superar con diversas medidas y acciones, este trabajo de sistematización observó otro punto o temor mayor, si es que nos referimos a la reputación de la empresa, como es la paralización de la

obra. En el caso de una organización que afronta una crisis, si una noticia que daña su imagen sale publicada, las consecuencias son medibles quizás en un tiempo a mediano futuro. Para el caso de las construcciones y otros sectores (minería por ejemplo), el efecto de una crisis es la paralización de la obra (cierre de ingresos, huelgas), ya sea por parte del municipio o por los mismos pobladores y luego el inicio del conflicto social, (en el país existen casos de conflicto como Conga y Tía María). Esto conlleva a un retraso para honrar compromisos y por consiguiente la pérdida de miles de dólares por día.

En esta sistematización se analizó cómo la gestión de la comunicación de crisis y la prevención del conflicto que implementó la empresa constructora (a través de la consultoría en comunicaciones) pudo prevenir una crisis o conflicto, negociar con los vecinos y mantener el objetivo de la compañía que es continuar con el cronograma de la obra, respetando el derecho y la opinión de los vecinos.

Por ello es significativo para estas empresas o de otros sectores involucrados con grupos de vecinos o pobladores organizados, desarrollar campañas de sensibilización, en el entorno donde trabajan, en las que se resalte el papel de la comunicación y cómo esta gestión ayuda a un mejor entendimiento con los vecinos y/o comunidad, aprender a escucharlos y paralelamente organizar un plan de prevención de crisis y gestión de conflictos que permita una relación más armoniosa.

Junto a ello es vital trabajar en la capacitación del personal de obra, con una estrategia de comunicación integral.

También, con la reflexión de esta experiencia, se ha comprobado que es importante realizar un mapeo de los agentes circundantes al lugar donde se inician los trabajos, del personal a todo nivel, medir su identificación con la organización y realizar un trabajo articulado con todos los agentes vinculados a la labor de construcción. Un desafío que permite que el rol del comunicador también asuma nuevos retos y compromisos ante este nuevo escenario.

## **5.2 Contextos de la experiencia** (próximo y remoto).

En el año 2011, el crecimiento urbano de diversos distritos de la ciudad de Lima se vio reflejada por el aumento de las construcciones de edificios multifamiliares. Ello fue apoyado también por declaraciones del presidente Ollanta Humala que indicaba que en el país existe la necesidad de contar con más viviendas. En estas circunstancias la empresa constructora inicia obras en la urbanización Las Palmeras del distrito El Agustino.

Según el estudio “El mercado de edificaciones urbanas de Lima y Callao” de la Cámara Peruana de la Construcción Capeco señala que existen 418 mil familias de Lima y Callao que requieren una vivienda y están dispuestas a comprarla. De este total cerca del 40% busca una que cueste entre los US\$ 30,000 y US\$ 80,000. En otras palabras son viviendas de bajo costo.

La vivienda social no es responsabilidad del empresario privado, es una tarea del Estado que desde hace dos años no construye viviendas sociales, a pesar que tienen un subsidio de US\$ 5.285 a US\$ 6.600 del programa Techo Propio, indica el estudio de Capeco.

Es por ello que diversas empresas han ingresado a zonas de niveles socioeconómicos C y D, donde todavía se ubican terrenos amplios para construir viviendas multifamiliares.

A ello se añade que los municipios distritales buscan mejorar algunas zonas problemáticas y apoyan estas nuevas construcciones, a través de dar facilidades en los trámites municipales. Un ejemplo es la municipalidad de El Agustino, que inició una campaña de apoyo a las empresas para que construyeran en su jurisdicción, afirmando que este distrito cuenta con amplias zonas para construir malls (Ver anexos 11 y 12).

En setiembre del 2012, el alcalde Víctor Salcedo Ríos anunció que coordinaba con el Gobierno Central la ejecución de dos mega proyectos de construcción de viviendas, para reducir el 56 % de hacinamiento que tiene el distrito. Con este anuncio quedó demostrado el interés de parte del alcalde de cambiar la cara del distrito y convertirla en un área de mayor demanda. Lo cual se ha venido dando desde entonces.

En setiembre del 2013, según el Informe de Actualidad Inmobiliaria (Inacin) existen 10 distritos en Lima que concentran la mayor venta de viviendas, siendo los nuevos distritos ubicados en zonas oeste y norte de la capital. Según esta empresa El Agustino lidera el ranking de venta de departamentos (15 unidades por mes), aunque la velocidad de colocación se ha reducido en un 60% entre enero y junio.

Sin embargo, los vecinos de la urbanización Las Palmeras, en las conversaciones previas a la realización de la encuesta, manifestaron que la falta de seguridad y la poca iluminación de las calles significan un peligro, por ello solicitaban al Municipio el incremento del número de cámaras de vigilancia.

### **5.3 Temática de la experiencia**

Realizar esta sistematización ha permitido generar un ordenamiento de la experiencia profesional, que ha llevado a preguntarse una serie de interrogantes de los temas que abarca la comunicación de crisis, la gestión del conflicto así como el rol del comunicador en un nuevo contexto.

#### **Antecedentes**

La empresa constructora en setiembre del 2011 decidió integrar a su trabajo a un equipo de comunicadores para plantear una estrategia que evitara un posible conflicto con los vecinos.

La consultoría inició, como primer paso, un mapeo entre los pobladores y encontró que la empresa no se había realizado contacto con los vecinos previamente. Durante una asamblea entre la empresa constructora, representada por una arquitecta, y los vecinos para informar que vendría la empresa Sedapal a colocar una tubería matriz, los vecinos solicitaron que la arquitecta de la constructora se retirara, al no poder entablar un diálogo con ella. Cuando llegaron los trabajadores de Sedapal los vecinos impidieron su ingreso.

También los representantes del comité de la Asociación de Propietarios de la Urbanización Las Palmeras de El Agustino y su presidente, buscaban que la

tubería del desagüe del nuevo condominio no fuera compartido con el de la urbanización, porque ello –afirmaban- pondría en peligro sus calles y el parque, única área verde que tienen.

Paralelamente, en otro sector del terreno, la empresa del Condominio Los Girasoles (Vida Grupo Inmobiliario) había empezado obras a fines del 2010 y los vecinos tomaron acciones al no recibir información de parte de ellos. Los vecinos no estaban de acuerdo con la separación (ancho de la calle) entre las casas de la urbanización y los nuevos edificios. Tampoco habían recibido información sobre el uso de sus pistas, veredas y por el tema de la altura de los edificios. Esa fue la información recogida en las visitas a la zona.

La empresa Los Girasoles tuvo varios enfrentamientos con los vecinos hasta que en una oportunidad soldaron por detrás el portón metálico situado en la calle Ferrocarril impidiendo así el ingreso de los volquetes, personal de obra y posibles compradores de los nuevos departamentos, lo que generó pérdidas económicas a la empresa Los Girasoles.

#### **Cuadro N° 6**

##### **Acciones de vecinos en contra de empresa Los Girasoles**

<b>Fecha de la ocurrencia</b>	<b>Acción</b>
Febrero 2011	Carta de queja al municipio, lograron paralizar la obra que daba hacia el lado de una de las calles de la urbanización.
Abril 2011	Vecinos tomaron medidas con la obra.



Junio 2011	Cierre y soldado del portón de la calle Ferrocarril, que daba acceso a los volquetes y camiones hacia la urbanización.
------------	--

Fuente: Conversaciones informales con vecinos de la Urb. Las Palmeras y seguridad de la empresa Los Girasoles  
Elaboración propia

### **Inicio de la experiencia**

La experiencia se inició con la identificación de los principales actores que involucraría el proyecto con el fin de determinar quiénes son y a qué grupo pertenecen; analizar los intereses de los actores con el fin de determinar de qué manera serán afectados por el proyecto, así como su nivel de influencia; elaborar guías y encuestas; realizar las encuestas; vaciar la información, etapa de codificación y consistencia. Tabular lo más frecuente y procesar los resultados.

Asimismo, se realizó la convocatoria para el focus group, se elaboraron los contenidos y de los rotafolios y se contribuyó en su diseño.

Luego del análisis y observación del entorno, se planteó realizar las siguientes actividades en octubre 2011:

- Mapeo de la zona: conocer el número de viviendas y número de habitantes aproximado
- Reconocer líderes de opinión: ubicar a quienes tendrían injerencia en los vecinos.
- Encuestas de satisfacción de la comunidad: elaborar una encuesta que recoja opinión, situación y recomendaciones de los vecinos.

- Focus groups: reunión de un grupo de vecinos para conocer a profundidad su opinión sobre el proyecto.

Las herramientas de gestión de la comunicación de crisis utilizadas fueron la auditoría de Vulnerabilidad o de riesgos que tiene la función esencial a la hora de detectar los puntos débiles de la empresa pues permite tipificar los riesgos, analizar, los procesos, las estructuras organizativas y los sistemas de gestión. Una auditoría de riesgos permitirá identificar los riesgos, elaborar un fichero de crisis y preparar las informaciones necesarias para llenar cualquier vacío de comunicación en situación de urgencia.

En reuniones con los arquitectos se les proporcionó formatos con mensajes clave que son las pautas para responder sobre determinados temas.

La empresa constructora no contaba con un manual de crisis, lo cual no impactó para el desarrollo de las estrategias comunicacionales.

### **5.3.1 La visión de la empresa con relación a la crisis**

Gestionar una crisis es actuar frente a este acontecimiento y planificar qué se puede hacer ante la amenaza que se desarrolla y que podría dañar a sus públicos objetivos, a su imagen y a su relación con los agentes involucrados.

Como se ha señalado anteriormente, una crisis es una situación de emergencia que se presenta de forma sorpresiva o coyuntural, que afecta las actividades de una organización. Pero sobre todo afecta su imagen a futuro.

Este escenario que significa un cambio repentino entre dos situaciones y que amenaza la imagen de la empresa, no es algo concreto y comprensible, a veces, por el nivel gerencial de una empresa.

El desconocimiento de los profesionales técnicos sobre el actuar de un grupo organizado afectó el trabajo al inicio de la sistematización, puesto que como consecuencia algunos vecinos no deseaban conversar ni responder a la encuesta.

En esta experiencia se observó que los directivos de construcción no cuentan con experiencias sobre el desarrollo de una crisis y piensan que es algo que ellos pueden subsanar. Sin embargo, cuando ocurrió la ruptura del equilibrio, como fue una carta al municipio de parte de los vecinos afectados donde solicitan la paralización de la obra, la empresa reaccionó al ver la posibilidad de una paralización de la obra. Entonces, decidió integrar un equipo de comunicadores que pudiera contactar a los vecinos e iniciar una sensibilización.

La crisis para el sector construcción es un fenómeno grave desde el punto económico y de imagen, producido por elementos externos. Pese a ello las empresas no previenen iniciar o mantener contacto con los vecinos para informar sobre las posibles molestias que una obra puede generar, solo se limitan a informarles lo estrictamente solicitado por la municipalidad (Cartel de aviso con tiempos que durará la demolición, horarios de trabajo) lo cual se convierte en una amenaza o la generación del malestar ciudadano. Los mensajes emitidos por la empresa cuando se produce una acción que puede desencadenar una crisis no

son los adecuados. Por lo general son avisos que contienen un lenguaje muy técnico y creen que estos comunicados son suficientes para los pobladores.

En el mejor de los casos si es un ingeniero o arquitecto quien funge de mediador, mantiene un lenguaje demasiado especializado y siente que tiene toda la razón frente a los reclamos vecinales, actitud que generó el rechazo de los vecinos, en esta experiencia. Por ello, es importante que la empresa comunique o responda un reclamo vecinal, de esa forma mantendrá la confianza y permitirá un tiempo adicional para formular un plan, en caso de que se presente la crisis.

Sin embargo, las noticias que se difunden sobre conflictos en construcción en el mundo, denotan que la fuerza organizada de los pobladores es tomado en cuenta por municipios y/o el Estado (anexos 7 al 10).

Precisamente, los vecinos organizados que esta experiencia monitoreó estaban decididos a tomar varias medidas para que la empresa no dañe sus áreas verdes o utilice sus espacios libres como estacionamientos. Ello se desprende del mapeo realizado, así como de las encuestas cuyos resultados indicaban que los vecinos contaban con poca información del proyecto. Mucho más preocupante fue encontrar que quienes respondieron conocer algo más sobre la empresa, tenían un concepto equivocado sobre la organización, la obra a ser construida, así como sobre la conformación de capitales de la empresa.

La forma y el momento adecuado en que la empresa emite los mensajes para prevenir una crisis son determinantes para no quebrar la confianza.

De allí es importante que la empresa comunique bien para evitar tener que afrontar acciones negativas provenientes de informaciones equivocadas que luego provocan situaciones de urgencia, que se deben afrontar.

El monitoreo previo, en estos casos, permite observar la fase preliminar de una crisis (se presiente por ciertos signos como el descontento), una fase aguda donde la crisis estalla (y la queja puede ser atractiva para los medios de comunicación), una fase crónica y una fase post-traumática (cambio de personas del equipo directivo, pérdidas para la empresa).

Asimismo, antes de iniciar la experiencia se produjeron sucesos que pudieron desatar una posible crisis, como fueron las cartas de los vecinos dirigidas al municipio en las que convocaron a los gerentes para cumplir con sus demandas. Ello ocurre porque los mensajes de la empresa no fueron dirigidos al verdadero público objetivo, que eran los líderes de esta urbanización y que esperaban ser escuchados por la empresa. Esto ocurrió antes de iniciar el trabajo de esta experiencia.

Como se aprecia, la empresa no calculó las dificultades ni los efectos sobre el desarrollo normal del negocio, tampoco midió los inconvenientes surgidos por las visitas de las autoridades o cartas provenientes de la municipalidad solicitando información en respuesta a las intervenciones de los vecinos.

La experiencia analizó las cartas dirigidas al presidente de la Asociación de propietarios y encontró que fueron redactadas para un público general, que no se enfocaron en responder a las inquietudes de los pobladores y menos en desechar

sus temores sobre la utilización de sus áreas verdes, pistas y calles para convertirlas en estacionamientos.

**Gráfico N° 5**

**Fases del ciclo del conflicto**



Elaboración propia

Fuente: Sistematización aplicada  
Elaboración propia

**5.3.2 Gestión y anticipación del conflicto**

Para entender mejor esta sección de la experiencia es necesario mencionar lo que se encontró y cómo se pensó que era el conflicto.

**Conversaciones casuales.** La estrategia primero se enfocó en conversaciones muy casuales con las amas de casa en sus propios entornos (casas, negocios), como fue el caso de la dueña de un comedor en la zona. Allí se pudo “medir” el sentir de los vecinos con respecto a diversos temas planteados, entre ellos: uso de áreas verdes, mejoramiento de estas áreas, estacionamientos, altura de los condominios, uso del agua potable (por donde pasaría la nueva tubería), ubicación

de la matriz del desagüe. Este primer contacto determinó que los vecinos habían recibido muy poca información.

**Elaboración de encuestas.** En una segunda etapa, producto de lo encontrado en las conversaciones casuales, se elaboró una encuesta que buscaba identificar el número de pobladores que podría estar de acuerdo con las obras -a cambio de algún tipo de apoyo en la urbanización- que mostrara su opinión sobre la ubicación de los estacionamientos o el uso de sus áreas verdes.

Las reuniones posteriores con un grupo de representantes de vecinos permitieron equilibrar estas demandas, pero fue necesaria la participación de la comunicadora para que a través de mensajes persuasivos, se pudiera llegar a buen término la demanda vecinal. Se encontró como resultado que un determinado número de vecinos anhelaba contar con:

### Cuadro N° 7

#### Acciones que debería realizar la empresa constructora según vecinos

Situación actual	A ser mejorado por la empresa
Tienen un espacio que sirve como cancha de fútbol	Mejoramiento de losa y enrejado de cancha
Parque totalmente abierto	Que siembren una barrera viva alrededor del parque
Parque con algunos arbustos	Que se coloquen juegos infantiles
Parque cuenta con 2 postes de luz amarilla	Que se coloquen luces extras
No cuentan con cámaras de vigilancia	Que se coloquen cámaras de vigilancia en parque y otras zonas
Patrullaje de Serenos es esporádica	Que se pague un personal extra de serenazgo para patrullar por las noches

Fuente: elaboración propia

**Encuestas con rotafolios.** Para aclarar algunos mitos en los pobladores se procedió a elaborar los rotafolios en los que claramente se mostraba que la cancha de fútbol pertenecía a la urbanización y que el proyecto de los nuevos edificios contaría con zonas internas recreativas, estacionamientos propios, control de las personas que ingresan a los nuevos edificios previamente identificadas, acceso propio e independiente por la calle Las Guindas que no afectaría a la urbanización. También se destacó el beneficio que tendrían como es que sus propiedades se revalorizarían con el nuevo proyecto inmobiliario.

Hay que recordar que la gestión del conflicto está integrada por diversos momentos en una disposición cíclica. No es un proceso lineal porque es complejo en su desarrollo. El monitoreo es el primer momento de este ciclo y aquí la experiencia detectó los síntomas de insatisfacción del agente involucrado; comprender en un amplio nivel (con un análisis de todas sus variables) la implicancia de las acciones de la empresa o de malos entendidos llevados por rumores, ayuda a la prevención del conflicto.

Además una puesta en marcha de un plan donde el primer objetivo es buscar el diálogo y la negociación, permiten que el conflicto no llegue a desarrollar sus siguientes fases (tardía y violenta).

La información que puede detectar si un conflicto estallará o no es recogida en el monitoreo, analizada y desde allí convertida en decisiones que toma la empresa y que darán pase a una etapa de reuniones formales y casuales, individuales o de grupo para el proceso de diálogo y negociación.



El haber identificado a los líderes de opinión de la comunidad en esta experiencia ayudó a descubrir directamente los puntos más críticos e iniciar el diálogo con los vecinos. Con la información producto del monitoreo se pudo identificar y analizar profundamente qué temas podrían generar el conflicto (uso indebido de sus áreas verdes, el número de estacionamientos que compartirían un espacio dentro de la urbanización, la altura de los edificios y el paso de las tuberías de agua y desagüe).

Luego se indicaron las recomendaciones y decisiones para tratar esta fase del conflicto.

**Cumplimiento de acuerdos.** Al darse el diálogo y las negociaciones se crearon las condiciones para reconstruir la confianza entre las partes involucradas.

Luego de varias reuniones se llegó a un consenso, que satisfizo a ambos grupos con lo cual se continuó a la siguiente etapa del cumplimiento de los acuerdos.

**Cuadro N° 8**  
**Acuerdos alcanzados por las partes**

Solicitado por los vecinos	Aceptado por la empresa
Enrejado de la canchita de fútbol	Sí
Re ubicación de estacionamientos a otra calle	Mejoras en los planos
Limpieza de fachadas de las casas colindantes a la obra.	En evaluación
Respeto de horarios de construcción.	Sí
Apoyo en la contratación de un sereno para la puerta A de la urbanización.	Sí

Elaboración: propia

### **5.3.3 Criterios utilizados para los agentes del conflicto**

En esta experiencia el comunicador utilizó determinados criterios para contactar o entablar el diálogo con los vecinos, entre ellos:

- Confianza
- Respeto a sus costumbres
- La verdad ante todo, al afirmar que lo que se buscaba era un primer contacto y directo para llevar sus inquietudes a los empresarios
- Mantener los mensajes clave: la empresa está dispuesta al diálogo, ventajas de la obra (como son mayor seguridad, iluminación de la zona, revaloración de sus predios).
- Lenguaje sencillo (mimetizar jergas y otros)

Todo ello resultó en un buen contacto con los vecinos, se creó un lazo de confianza, a tal punto que en los días de aplicación de las encuestas, la señora dueña del comedor invitaba refrescos al equipo de comunicaciones.

Con el primer presidente de la Asociación se tomó contacto y era uno de los líderes que estaba de acuerdo con las obras de la empresa, brindó información y nos presentó a varias familias. Recibimos data del número de familias y antecedentes de la urbanización.

Contactar al presidente en ejercicio fue una tarea ardua ya que ubicar a este dirigente tomó un largo periodo, en vista que estaba fuera de su domicilio o de viaje.

Se conoció de primera fuente de información que el actual presidente de la Asociación fue quien logró inscribir a la Asociación de Propietarios de la Urbanización Las Palmeras del Agustino, en los registros públicos.

Se visitaron a los pequeños comerciantes, a quienes se les solicitaron citas en sus propios negocios para realizar la encuesta y luego en reuniones casuales explicarles que una vez habitado los condominios tendrían potenciales clientes para sus negocios. Con ellos se alcanzaron los objetivos de explicar las ventajas del proyecto y su apoyo para la continuación de la obra.

El lenguaje utilizado por el comunicador fue directo, sencillo y cordial, enfatizando los mensajes clave de la empresa y los beneficios que traería el proyecto inmobiliario.

Un resultado en esta experiencia fue la educación al personal de obra, para que aprendiera a respetar los derechos de los vecinos, ya que diversas quejas venían, por ejemplo de los choferes de camiones que ingresaban a velocidad a la urbanización, habiendo niños jugando y cercanos al parque y que podían ser atropellados.

En este mismo sentido se sensibilizó a los guardias de seguridad apostados en la puerta de ingreso de la urbanización y que vigilaban el ingreso o salida de personas de la caseta de ventas de los nuevos condominios, a través de charlas donde se enfatizó el respeto que merecen los vecinos, para que su trato fuera más amable con los vecinos y con las personas que solicitaban información.

Los mensajes clave de mayor seguridad, revalorización de sus predios por la nueva construcción y mejoramiento visual de la zona fueron difundidos a los vecinos. Estos mensajes son considerados como el valor agregado a la urbanización.

#### **5.3.4 El nuevo rol del comunicador**

El rol del comunicador en el contexto urbano tiene un nuevo enfoque, centrado en el objeto social, es decir el ser humano y el respeto de sus derechos.

Este rol del comunicador -para esta experiencia- es de mediador, puesto que si vemos que la comunicación es un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, la comunicación se definirá por las acciones que el comunicador desempeñará para gestionar la crisis y se llegue a un buen acuerdo.

**Los grupos vecinales.** La gestión de comunicación empleada nos permitió crear una relación con los ciudadanos para participar y tomar decisiones en conjunto. Se vio fortalecido este vínculo a tal grado que ellos se comunicaban a los números de celulares dados para informar sobre las reuniones o asambleas comunitarias que tuvieron en el periodo de la experiencia.

Como se aprecia la gestión de la comunicación no solo se destinó a posicionar los mensajes clave de la empresa, sino permitió crear una suerte de vínculo social, que produjo una interacción dinámica de la red de relaciones de personas del vecindario.

Otro resultado está definido por la gestión de la comunicación con una mirada nueva que incluye la diversidad sociocultural, el rol de facilitador del diálogo público, porque el comunicador articula los saberes presentes, no siempre comunicados ni conocidos, entre actores diversos y plurales.

Un resultado social es el que asume el comunicador que apoya a la construcción del bien común, a que las partes se pongan de acuerdo, como sucedió.

El resultado es que el comunicador tuvo la capacidad de comprender que la comunicación es más que un proceso de transmisión de significados al prevenir el conflicto o situaciones de quiebre en el diálogo.

Este nuevo rol del comunicador interpreta y comprende desde su disciplina y otros saberes (antropología, sociología, historia, política, lo ambiental) la realidad en la que está inmerso, al tener como centro al ser humano como sujeto social. Por ello, se generaron estrategias aplicables a este entorno y a un momento determinado de esta comunidad.

Asimismo, el rol del comunicador articuló las diversas miradas interdisciplinarias (lo técnico, lo dirigencial) para intervenir en el entramado social que constituyen las prácticas sociales.

El comunicador, para ser creíble, estableció relaciones emocionales (involucración) con las audiencias específicas al escucharlos y llevar su voz a los altos ejecutivos de la empresa, y este impacto emocional, pudo aliviar la posible crisis, porque movió los sentimientos de las personas.

Finalmente, el rol del comunicador comprenderá etapas de articulación y mediación en paralelo con sus habilidades y experiencias en conflictos, así como observar las necesidades e intereses, las distintas formas de comprender y mirar el mundo de los actores sociales.

## **CAPÍTULO 6**

### **BALANCE DE LA EXPERIENCIA**

En este capítulo la experiencia presenta las lecciones aprendidas, así como las dificultades y problemas enfrentados y la forma en que fueron superados.

#### **6.1 Lecciones aprendidas**

- La principal lección aprendida de esta sistematización es que toda empresa que ingresa a trabajar a una zona urbana que cuenta con vecinos organizados debe aplicar la herramienta comunicacional del Análisis de la vulnerabilidad o riesgos, para identificar los posibles riesgos y preparar las informaciones necesarias de comunicación en situaciones de emergencia.
- Por ello debería contar con profesionales de la comunicación, para que diseñen un plan de comunicaciones a su medida que aborde la prevención de cualquier conflicto social.
- Las empresas en este sector que no cuentan con un área de comunicación desconocen las herramientas que pueden facilitar la prevención de crisis y conflictos.
- La estrategia de comunicación debe integrar información sobre los agentes que viven a su alrededor, sus costumbres y aspiraciones.
- Los pobladores organizados pueden realizar acciones ante los municipios locales para que paralicen obras y en otros casos convocar a los medios de

comunicación para que informen su punto de vista lo cual podría dañar la imagen de la empresa.

- Se destaca que la empresa no consideró en sus lineamientos de intervención medidas para evitar vulnerar los derechos de los agentes externos a la obra (vecinos).
- Si se hubiese realizado, al inicio de la obra, una estrategia comunicacional de prevención de conflictos, se hubiese logrado un temprano entendimiento con los vecinos.
- Como mencionan los autores revisados, no basta con hacer lo que puede convenir a la empresa o lo que se debería hacer, sino escuchar a los afectados y conocer exactamente cuáles son sus demandas.
- Es importante y desde un inicio, clasificar las demandas del grupo afectado y analizar conjuntamente las posibilidades de cumplirlas y hasta qué porcentaje. Jamás se debería ofrecer alguna solución, si esta no se cumplirá al 100%.
- El análisis de cuánto se puede cumplir con los acuerdos pactados, permite formar un criterio objetivo e imparcial del hecho y evitar que se generen temores infundados en ambas partes (en esta experiencia se encontró que para los vecinos era vital que la empresa trasladara los estacionamientos a la calle con menor impacto para los niños y habitantes de la urbanización; para la empresa eso significaba un desembolso adicional al presupuesto



designado). Si hay que tranzar se deberá actuar intentando complacer a ambas partes.

- Otra de las lecciones aprendidas es el trabajo coordinado que se debe mantener durante el desarrollo de la estrategia con los ingenieros y arquitectos de campo. Este personal profesional, aunque intente ser el primer contacto con el grupo vecinal, no siempre será el adecuado en transmitir los mensajes convenientemente.
- Asimismo, esta experiencia nos ha enseñado que mantener relaciones cordiales con los agentes involucrados, al utilizar un lenguaje claro y sencillo, ayuda a conservar mejor los lazos de comunicación posteriores.
- Se destaca que las empresas del sector construcción podrían, a través de charlas, mejorar el interés de sus profesionales hacia los vecinos de la zona donde trabajan y mostrar así solidaridad y apoyo cuando se presenten situaciones que los afecten.
- Para prevenir un conflicto es necesario que las comunidades, instituciones o grupos den visibilidad a sus demandas para que la contraparte pueda ofrecer soluciones, antes que se conviertan en conflictos.
- Es necesario realizar una gestión racional del conflicto en base a la prevención, en saber o aplicar técnicas que permitan escuchar a los afectados y darles un espacio.
- Se resalta el rol que desempeña el comunicador, en cuanto a profesionalismo y desarrollo de habilidades, su preparación para afrontar

diversos escenarios porque puede utilizar herramientas de las ciencias sociales, lo cual le facilitó medir la presión popular o manejar mensajes que persuadieron y lograron aminorar la crisis.

## **6.2 Logros y avances**

En la presente sistematización se mencionan los siguientes logros:

A nivel de la urbanización:

- Definición del grupo social encontrado: 62 lotes que componen la urbanización; 50 familias mapeadas (por un promedio de 5 personas), 210 habitantes aproximadamente. Nivel socio económico C/D.
- Aplicación de estrategia comunicacional a: personal de la obra, a serenos de la urbanización, personal de seguridad, a líderes comunales, a grupo de vecinos.
- Entrevistas con los presidentes de la Asociación de la urbanización Las Palmeras de El Agustino. Mejor contacto.
- Mapeo de las casas y negocios de la urbanización.
- Recopilación de data importante de las viviendas para analizar.
- Reuniones casuales con los vecinos, en especial señoras que viven en la urbanización.
- Supervisión y/o recojo de información de los vecinos tanto a favor y en contra del proyecto.
- Sensibilización a los vecinos sobre las ventajas del proyecto a través del folleto informativo.

- Sensibilización a los vecinos a través de visitas y aplicación de las guías de encuestas
- Sensibilización a los vecinos con la aplicación de encuestas con los rotafolios.

Uso de herramientas comunicacionales:

- Ubicación de Stakeholders (agentes) identificados
- 01 escaneo del entorno
- 03 modelos o guías de encuesta para personal de obra, serenos y vecinos
- 01 guía técnica de focus group
- 01 folleto informativo de las ventajas del proyecto inmobiliario
- 01 mapeo de la urbanización
- 07 rotafolios validados con los vecinos con lenguaje claro y sencillo
- Rol del comunicador fortalecido
- Mensajes de la empresa recepcionados por los vecinos

### **6.3 Problemas encontrados y hallazgos**

En la primera encuesta se encontró que el lenguaje empleado fue muy técnico. Se decidió modificar las guías de encuesta para replantearlas en un lenguaje más sencillo y acorde a la realidad urbana donde se aplicaron.

Otro problema enfrentado fue la misma zona, que no ofrecía seguridad al momento del mapeo y las encuestas. Por ello se decidió realizarlas en horas de la mañana y contando con el apoyo del personal de seguridad de la obra.

Otra dificultad encontrada fue el lenguaje muy técnico, de parte de los ingenieros, utilizado para explicar o responder a los vecinos en temas como el ruido y el polvo.

Uno de los hallazgos encontrados, que no se había previsto, fue la ausencia de los pobladores durante los días laborables (lunes a viernes), lo cual modificó el programa de encuestas y visitas a la zona.

Un resultado no anticipado que apareció en el análisis de la experiencia fue el apoyo de las madres del comedor popular, ya que para ellas, el trabajo que se hizo de entablar un diálogo directo y contestar a sus inquietudes, generó confianza. Además, la idea de que los futuros vecinos pudieran asistir al comedor significaba para ellas un ingreso extra no esperado.

Otro hallazgo encontrado fue que para ubicar al presidente de la Asociación se tuvo que esperar como un mes para que nos pudiera recibir y a partir de ese contacto nos informaba de las fechas de las próximas reuniones de la asociación para tratar temas de mejoras de la urbanización.

#### **6.4 Aportes**

Esta experiencia resalta el concepto de malestar ciudadano, tema poco tratado, que se inicia cuando la falta de información adecuada de parte de un agente, lleva a los grupos sociales a levantar su voz de protesta.

Este análisis no hubiera podido realizarse si es que no se incluyen a esta sistematización herramientas de otras disciplinas.

La sistematización de esta experiencia ha resaltado temas poco tratados en las aulas de las universidades que tienen carreras de comunicación o comunicación

para el desarrollo, como es la gestión de la prevención de los conflictos y el concepto del malestar ciudadano.

Se aporta a la EAP de Comunicación Social el concepto mencionado antes, que es el malestar ciudadano que tiene como puntos neurálgicos la confianza, la comunicación y el respeto a los derechos de una determinada población. Comprender en toda su extensión este concepto y asimilarlo a las diversas acciones en el campo de las comunicaciones, permitirá empoderar al comunicador en su quehacer profesional.

También en este periodo que conlleva la reflexión respecto al trabajo realizado en un momento determinado de una carrera profesional, sirve para constatar que en aquellos años de estudio, no se incluyeron estas realidades y las herramientas para poder enfrentarlas.

En la actualidad, el manejo y conocimiento de internet, las redes sociales y la tecnología son un reto para el comunicador, a esto se une el crecimiento económico del país, lo que origina nuevos escenarios desafiantes para ser estudiados por la gestión de la comunicación de crisis.

#### **6.4.1 A nivel Teórico - conceptual**

Esta experiencia es innovadora porque presenta el concepto de malestar ciudadano desde la perspectiva comunicacional, que analiza los mensajes de los agentes afectados y previene la escalada de un conflicto. Asimismo, plantea un nuevo rol del comunicador, que en la mayoría de casos observados, tiene como

eje principal evitar que los medios de comunicación aborden el tema y la reputación e imagen de la empresa se vea afectada. El objetivo de este nuevo rol por un lado, es que el comunicador sea un mediador o conciliador para que no se llegue a la etapa de conflicto y por otro lado que la obra no se paralice, lo cual conlleva a ahorrar miles de dólares a la empresa constructora.

#### **6.4.2 A nivel Profesional**

La experiencia diseña una estrategia posible de replicarse en otros sectores donde intervienen poblaciones. Es el caso de las empresas de gas, electricidad, caminos, entre otros que al momento de ingresar a una localidad podrían crear u ocasionar temores entre los vecinos, quienes podrían reaccionar de manera similar o peor de lo señalado en esta experiencia.

El rol del comunicador, para esta experiencia, ha sido diferente al papel que tiene que desempeñar en el caso que trabajase como generador de noticias o ligado a los medios de comunicación. El eje emisor – mensaje – receptor, como lo afirman los autores citados en esta experiencia ha cambiado en estos tiempos donde la tecnología hace que las noticias, en muchos casos, no pueden ser controladas. Además se debe tener presente que la comunicación está en permanente cambio, se modifica según como avancen las otras disciplinas inherentes a ella (cultura, historia, antropología, sociología, economía). Si estamos convencidos que la comunicación es algo vivo, su realidad es cambiante y se produce cada vez una nueva construcción colectiva del conocimiento.

Podemos añadir que la comunicación puede abordar los procesos sociales, ello implica situarla en la cultura, en el pensar y hacer de los seres humanos y recapacitar desde esta perspectiva, es decir, dejar de pensar la comunicación desde los medios de comunicación. Solo así, los sujetos involucrados aparecerán atravesados por dimensiones contextuales, culturales, históricas, económicas, sociales y jurídicas.

El monitoreo se plantea en esta experiencia como algo crucial para llegar a los objetivos planteados. Asimismo, el acercamiento con los afectados (vecinos) permite una rápida empatía que es necesaria para poder emitir los mensajes clave.

#### **6.4.3 A nivel técnico - instrumental**

El uso de herramientas como las guías metodológicas, las guías de entrevistas, de grupos focales y el uso de rotafolios permitieron conocer de primera mano, la opinión directa de la población sobre el proyecto.

Es preciso señalar la importancia del media training para el personal de obra a fin de sensibilizarlos sobre la actitud de los agentes que están a su alrededor y las posibles consecuencias de un grupo organizado.

Los formatos informativos de horarios, de cambios en la obra o de campañas de información (desratización por ejemplo) ayudan a sensibilizar a los vecinos sobre la buena actitud de la empresa y prevenir quejas a futuro.

Crear alianzas con los vecinos que no ven nada negativo en la nueva obra, es contar con aliados para cualquier situación o acción que se presente relacionada con la municipalidad distrital.

Educar a los pobladores con charlas de interés es otra forma de llegar a tener empatía con el vecindario.

Se contó con las herramientas comunicacionales adecuadas, adaptadas a las necesidades y al perfil de la empresa lo que garantizó el éxito de la gestión de la comunicación de crisis.

#### **6.4.4 A nivel Social**

A nivel social los aportes de esta experiencia se centran en dar un espacio a los agentes que en un conflicto o crisis no han sido tomados en cuenta. Se analiza sus preocupaciones, temores y formas de comunicar desde la comunicación en general y desde la antropología en particular.

Asimismo, se analiza el rol que desempeñan los ingenieros, arquitectos y personal de obra a la hora de comunicar, así como la influencia o llegada de sus mensajes al momento de representar a la empresa.

El aporte social de esta experiencia incluye también la opinión de los agentes de pequeños negocios y personal de la municipalidad para atender o no las quejas de los usuarios, así como personal de serenazgo en la zona.



El aporte para esta experiencia de los pobladores de la urbanización fue su organización que permitió elevar su malestar ciudadano hasta el alcalde.

Se fortalecieron las capacidades de los arquitectos e ingenieros en cuanto a una mejor gestión con los vecinos y se aumentó el conocimiento del personal de obra sobre el manejo de grupos y conflicto.

El aprendizaje de los mensajes clave por el personal de la obra fue positivo, se lograron superar los malos entendidos al mejorar el uso del lenguaje, dejando lo técnico por mensajes más claros y directos. Así se formuló la estrategia de comunicación y de relacionamiento con la población que permitió e hizo posible la instauración de una corriente de actitud favorable hacia el proyecto.

Quedó claramente establecido que las formas y las herramientas a utilizar para la gestión de la comunicación de crisis han cambiado producto del proceso de globalización. Las tecnologías de la información facilitan el acceso a la información, por lo que una crisis hoy en día puede ser vista, conocida o rebotada en un instante a un gran público a través de las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) y las herramientas de la web 2.0. Tratar de aplicar estrategias y herramientas tradicionales como los únicos medios para enfrentar una crisis, podría limitar la capacidad de llegar a buenos acuerdos.

## CONCLUSIONES

La experiencia de sistematización llega a las siguientes conclusiones:

- Desde el inicio de la obra al no contarse con la intervención de un equipo de comunicadores, que levantara información sobre los públicos y la generación de una posible crisis, significó un gran reto en la ejecución.
- La prevención de crisis o de conflictos se pueden gestionar comunicacionalmente en el sector construcción porque sus actividades son plausibles de generar crisis que afectan a las personas (vecinos), quienes organizados presentan quejas al municipio distrital.
- El uso de herramientas comunicacionales como la auditoría de riesgos o vulnerabilidad, el levantamiento de información, medición y recolección de datos, así como el entrenamiento (media training) que se dio al personal involucrado de la empresa mejoró la relación con los vecinos.
- Se demostró que la gestión de la comunicación adapta estrategias y herramientas de otras disciplinas y aplicarlas para prevenir crisis y gestionar conflictos por ello es importante destacar que el rol del comunicador cumple un papel fundamental al informar y desmitificar los rumores en la población afectada.
- La auditoría identificó los riesgos técnicos de la empresa y luego los riesgos de opinión si el tema no se subsanaba antes de llegar a los medios. Información obtenida mediante las encuestas, las reuniones con los propios vecinos y sondeos en las conversaciones casuales.

- Se identificaron a los diferentes actores de la urbanización (dueños, inquilinos, propietarios de tiendas y negocios, ex presidente y presidente de la urbanización, integrantes de la junta directiva) y sus niveles de influencia en el resto de vecinos.
- Se identificaron además los públicos internos y externos a quienes se debía dar un media training o el manejo de los mensajes clave (personal de obra, contratistas, personal de la caseta de ventas, ingenieros y arquitectos, personal de seguridad de la obra).
- Se evaluaron los intereses de los actores clave (vecinos cercanos a la obra, presidente de la urbanización) para determinar de qué manera serían afectados por la construcción, así como su nivel de influencia en la población estudiada.
- Se revirtió y mejoró la imagen de la empresa en la zona, al aplicar las encuestas y mantener reuniones con los vecinos para explicar los planes de la empresa a los vecinos.
- El aprendizaje de los mensajes clave por el personal de la obra fue positivo, se lograron superar los malos entendidos al mejorar el uso del lenguaje, dejando lo técnico por mensajes más claros y directos.

En cuanto a los aspectos menos favorecidos se tuvo:

- La empresa no contaba con un equipo de comunicaciones y menos con un Manual de crisis, documento que diseña y organiza la composición del gabinete de crisis y los procedimientos de actuación, así como los mensajes hacia los medios de comunicación y líderes de opinión.
- El Presidente de la Asociación es un agente social influyente en la configuración de actitudes negativas de los vecinos hacia el proyecto, por ello es necesario trabajar con él mensajes clave de la empresa y los compromisos que se asumirán. Los vecinos, en especial los que conforman el comité directivo, responden a las directivas del presidente de la asociación, por lo que se evidenció que él ejerce un fuerte liderazgo.

## RECOMENDACIONES

El presente trabajo de sistematización nos permite realizar las siguientes recomendaciones:

1. Las empresas del sector construcción deben tener un equipo de comunicación que pueda analizar los escenarios donde trabajan y detectar la presencia de posibles crisis y elaborar un plan para manejarlas.
2. Se debe tomar en cuenta que la empresa puede integrar un equipo de comunicadores especializados en prevención del conflicto para no enfrentar una crisis en medios de comunicación que podría terminar con la paralización de la obra.
3. Los comunicadores encargados deben mapear la zona de trabajo para conocer el tipo de vecindario donde se desarrollará el plan comunicacional.
4. Se debe realizar un trabajo permanente de capacitación de funcionarios para que conozcan cómo enfrentar una crisis y se debe formar voceros al interior de la empresa en caso de presentarse alguna crisis en las obras, que permita el manejo de la información en forma gradual y bajo un mismo mensaje.
5. Es necesario ofrecer una buena comunicación del trabajo a los pobladores, antes del inicio de la obra. Es necesario identificar y conocer a los líderes de opinión de las zonas colindantes a la obra con el objetivo de contactarlos.
6. Para una mejor imagen de la empresa se debería fortalecer el aspecto organizacional y comunicacional del personal de obra.

7. Realizar contactos previos con la municipalidad distrital para mantener una buena comunicación con los encargados de dar los permisos o para informar de los avances en cuanto a contacto e información con los vecinos.
8. La gestión de la comunicación de crisis, la prevención de conflictos, así como el manejo del malestar social o ciudadano deberían ser incluidas en la currícula académica o como temas de los cursos adicionales, para incentivar en los nuevos comunicadores la aplicación de estos conocimientos en nuevos escenarios y así ampliar el área de trabajo o investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos. (2013). Comunicación proactiva para proteger la reputación corporativa. En *Revista Investigando la Comunicación en crisis*. Razón y Palabra – Proyecto de Comunicaciones Digitales Estratégicas del Tecnológico de Monterrey, México pp. 11-25.

CABRERA, Myriam. (2008). *Guías para el manejo de crisis y la comunicación de crisis: Las industrias extractivas y las crisis sociales*. Lima: PERCAN, Proyecto de Reforma del Sector de Recursos Minerales del Perú.

CADENAS RAMOS, Hugo. (2005). “La Antropología Aplicada en una sociedad compleja”. En *Revista Mad. Magister en Antropología y Desarrollo*. Universidad de Chile, 2005.

CARVAJAL BURBANO, Arizaldo. 2004). “*Teoría y Práctica de la Sistematización de Experiencias*”. Editorial Universidad del Valle Cali, Colombia.

CHASE, Howard W. (1984). *Issue Management Origins of the future*. Stamford: Issue Action Publications.

COLLETC GFK Investigación de mercados. (2001). Estudio Cuantitativo y Cualitativo de los Conflictos Vecinales.

COSTA, Joan. (2004). *La imagen de marca*. Barcelona: Ediciones Paidós.

COOPERACIÓN TÉCNICA ALEMANA GIZ/PADEP (2011) *Gestión Constructiva de Conflictos Sociales en el ámbito de la Gestión Pública*. La Paz, Bolivia.

DELGADILLO, Víctor. (2013). *Ciudad de México, política pública, negocios inmobiliarios y malestar social*. <http://www2.aq.upm.es/Departamentos/Urbanismo/blogs/re-hab/en/7o-seminario-re-hab-conclusiones-contested-cities-ciudades-en-disputa/> 12 de diciembre de 2013.

GHISO COTOS, Alfredo. (2004). *Entre el hacer lo que se sabe y el saber lo que se hace*. En *Sistematización de Experiencias. Propuestas y debates*. Dimensión Educativa, Bogotá, Colombia.

GONZALES, Alfonso. (1998). *Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosh Casa Editorial S.A.

GUMUCIO – DAGRON, Alfonso. El Rol de los comunicadores en la formación de criterios sobre asuntos ambientales”. [www.comminit.com/la/hasht/sld-190html](http://www.comminit.com/la/hasht/sld-190html), 14 de abril del 2011  
<http://www.comminit.com/la/node/150401>, 12 de diciembre de 2013.

JARA, Óscar. (1998). *Para sistematizar experiencias*. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. San José.

JARA, Óscar. (2002). *Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias*. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, Costa Rica.

KOTLER, Philip. (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. p. 712. [ISBN 970-26-0400-1](http://www.pearsoned.com.mx).

LOSADA, José. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial OC.

MACASSI LAVANDER, Sandro. (2011) “¿Cómo deben abordar nuestras autoridades y la prensa los conflictos socio-ambientales?” Proyecto Fortalecimiento de capacidades estatales para la prevención y resolución de conflictos socio-ambientales en el Perú. CIES.

MARQUES DE MELO, José. *Identidades culturales latinoamericanas*, en MARQUES DE MELO, José (coord.), *Tiempo de la comunicación global*. São Paulo, Ed. IMES, 1996, pág. 35

MARQUEZ, E. (2013). *Malestar Social*, candidato a doctorado. Universidad de Salamanca.

MARTINIC, Sergio. (1984). “Algunas categorías de análisis para la sistematización”, Flacso, Santiago de Chile.

MASSONI, Sandra. *Desafíos de la comunicación* <http://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-105810-2008-06-11.html>

MATA, María Cristina. (1985). *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva*. CCE La Crujía, Buenos Aires, Argentina.

MCGRATH, George B. (1998). *Issues Management: Anticipation and Influence*. International Association of Business Communicators - IABC.

MITROFF, Ian [y] PEARSON, Christine (1995). *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

MOORE, Christopher. *El proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Ediciones Granica, Barcelona, 1995. pp. 43-86

OCAMPO, Ada [y] BERDEQUE, Julio (2000). *Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural*. Guía metodológica – FIDA p. 43. Preval- Fida-Fidamerica.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), 2004. Programa Especial para la Seguridad Alimentaria PESA, *Guía Metodológica de Sistematización de Experiencias*, Centroamérica.

PIÑUEL RAIGADA, José Luis. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis.

PIÑUEL RAIGADA, José Luis, (2002). “La comunicación corporativa de la gestión de crisis”, en *Revista Comunicación y Psicotecnia* de la Sociedad Española de Psicotecnia, 20 julio, pp. 5-69.

PONCE, María Valeria. (2011). *Nuevos roles y responsabilidad de la comunicación social*. Instituto nacional de Tecnología Agropecuaria INTA, Argentina.

PAUCHANT, Thierry C. [y] MITROFF, Ian. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco, Jossey Bass.

PRIETO CASTILLO, Daniel. (1999). *La Comunicación en la Educación*. La Crujía. Argentina.



PRIETO CASTILLO, Daniel. (1990). *Diagnóstico de Comunicación*. Editorial QUIPUS, Quito.

REVISTA DE COMUNICACIÓN VIVAT ACADEMIA. Comunicación de Crisis: Compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa. Septiembre 2013, Año XV, N° 124 PP. 51-67.

RIZO, M. [y] Goerge Simmel. (2006). *Sociabilidad e Interacción*. Cinta Moebio 27: 43 -60

RODÍGUEZ, María del Mar (2004): "Cómo afrontar la comunicación en una situación de crisis motivada por el rechazo ciudadano: el caso Boroa", En: *ZER Revista de Estudios de Comunicación*, nº17. Bilbao: UPV/EHU, pp. 121-141. Disponible en <http://www.ehu.es/zer/es/hemeroteca/articulo/como-afrontar-la-comunicacion-en-una-situacion-de-crisis-motivada-por-el-rechazo-ciudadano-el-caso-boroa/234>, consultado el 16/12/13.

ROJAS, Octavio. (2008). *Comunicación en momentos de crisis*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

RUIZ, Jairo. (2007). "Gestión de crisis ante los medios de comunicación". Ponencia del autor en la facultad de Letras de la UNMSM.

SAURA PÉREZ, Pilar [y] GARCÍA GARCÍA, Francisco. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. En *Revista de Comunicación y Nuevas tecnologías*, Madrid.

SIMMEL, Georg (2010). *El Conflicto: Sociología del Antagonismo*. Ed. Sequitur. Madrid, España.

URANGA, Washington. (2006). *El cambio social como acción transformadora*, en ENZ, Angélica y otras (editoras), Comunia-La Crujía Ediciones, Buenos Aires. ISBN 987-601-017-4, pág. 40

VILLAMAYOR, Claudia. La comunicación como perspectiva y como dimensión de los procesos sociales. Una experiencia de participación en las Políticas Públicas. PSA FORMOSA

WALTER, Mariana. Nuevos conflictos ambientales mineros en Argentina. El caso Esquel (2002-2003). En: *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica* Vol. 8. (2008). REDIBEC, 2008.

XIFRA TRIADÚ, Jordi. (2003). "Organizaciones y espacio público: La empresa como actor de la comunicación política". Universidad de Girona. En: *Management & Empresa*, núm. 32, septiembre 2003.

# **ANEXOS**

## Anexo 1: GUION DE ENTREVISTAS

**Represento a una empresa especializada en encuestas y estudios para desarrollar programas de relaciones comunitarias que benefician a los vecinos. Este estudio explora las percepciones y opiniones de los vecinos de la zona con respecto a problemas que enfrenta su comunidad. Son preguntas generales relacionadas con sus aspiraciones y expectativas.**

### **CUESTIONARIO DE PREGUNTAS**

1. ¿Cómo evalúa su comunidad como lugar para vivir?
2. ¿Le gusta su comunidad para vivir / o trabajar? ¿Por qué?
3. Si tuviera que ponerle a su comunidad una nota del 1 al 20 como un lugar para vivir ¿Qué nota le pondría?; ¿Recomendaría a otras personas que se muden a su vecindario?
4. ¿Le parece que es una comunidad bien organizada?
5. ¿Qué es lo que más le gusta de esta comunidad?
6. ¿Qué es lo que más le disgusta de esta comunidad?
7. ¿Cuáles son los principales problemas que existen en esta comunidad?
8. ¿Cómo estos problemas le afectan personalmente? ¿Cómo le afectan al resto de personas? ¿Hay vecinos más afectados que otros?
9. ¿Qué le faltaría a esta comunidad para ser mejor?
10. ¿Qué organizaciones importantes existen en la comunidad? (por ejemplo Iglesias Juntas vecinales, asociaciones, otros)
11. ¿Le parece que las autoridades del distrito se preocupan por el bienestar y desarrollo de esta comunidad? ; ¿Cómo así?; ¿Puede dar algunos ejemplos?
12. ¿Qué personas ocupan o tienen un rol de liderazgo en esta comunidad?; ¿Le parece que estos líderes vecinales representan el sentir de la comunidad?
13. ¿Cómo son los vecinos? ¿Le parece que se llevan bien entre ellos?; ¿Se preocupan por su comunidad?
14. ¿Qué opina con respecto a la posibilidad de realizar un proyecto inmobiliario en esta comunidad (por ejemplo, un edificio de departamento multifamiliares)?
15. ¿Qué beneficios le vería al proyecto?
16. ¿Qué objeciones o cuestionamientos le encontraría al proyecto?; ¿que problemas podría traer?
17. ¿Cómo cree que reaccionarían los demás vecinos?
18. ¿Cómo cree que reaccionarían las autoridades?
19. ¿Qué otras personas podríamos entrevistar en esta comunidad que nos podrían brindar información valiosa?

### **Datos Demográficos:**

Nombre

Dirección domiciliaria

Ocupación, Estado Civil

## **Anexo 2: GUIA DE ENTREVISTAS JEFE DE OBRA**

**1. ¿Cómo evalúa a los vecinos de Las Palmeras?**

---

**2. ¿Ha tenido algún reclamo de un vecino?**

---

**3. ¿De qué trató el reclamo?**

---

**4. ¿Pudo solucionar el reclamo?**

---

**5-. ¿A quién acudió de la empresa para solucionar el problema del vecino?**

1. Jefe inmediato
2. Gerente
3. Otros

**6- ¿Cuánto tardó en solucionar o dar respuesta al vecino?**

1. 1 día
2. 3 días
3. 1 semana
4. Más de una semana

**7- ¿El vecino volvió a contactarlo?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## ENCUESTA CUANTITATIVA

Como parte de la estrategia de acercamiento a la comunidad, los visitamos para informarles detalles del proyecto y absolver sus dudas y consultas. Asimismo, con la finalidad de conocer los puntos de vista y las opiniones de los vecinos, se aplica una encuesta que le voy a presentar a continuación.

Le voy a leer una serie de enunciados. Favor, dígame que respuesta se acerca mejor a su “sentir”. Se trata de una escala del 1 al 5, en donde 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En Desacuerdo; 3) Neutro; 4) De Acuerdo; 5) Completamente de Acuerdo.

1. La información que la empresa me ha proporcionado ha sido fácil y sencilla de entender (Rotafolios, folleto, discurso)

1	2	3	4	5
TD	D	N	A	TA

2. Entiendo los beneficios que el proyecto va a traer a la comunidad. (ejem. Mayor seguridad, dinamización de la zona, modernidad, aumento del valor de las propiedades)

1	2	3	4	5
TD	D	N	A	TA

3. La empresa se preocupa por aclarar las consultas e inquietudes que pudieran tener los vecinos de la zona

1	2	3	4	5
TD	D	N	A	TA

4. Tengo confianza que La Empresa cumplirá con lo que dice y que desarrollará el proyecto tal como lo muestra.

1	2	3	4	5
TD	D	N	A	TA

5. Estoy a favor de la construcción del Condominio en la Urbanización.

1	2	3	4	5
TD	D	N	A	TA

(+) Si la respuesta es Completamente en Desacuerdo o Descuerdo, explicar por qué:

**GUIA DE ENTREVISTAS A LOS SERENOS**

**ANEXO 4**

**1. ¿Cómo evalúa la zona de Las Palmeras?**

\_\_\_\_\_

**2. ¿Ha sido testigo de robos o acciones peligrosas?**

\_\_\_\_\_

**3. ¿Los vecinos se le han acercado quejándose de la construcción del Grupo CARAL?**

**Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_**

**4. ¿De ser así a quién hizo llegar el reclamo?**

1. Jefe inmediato
2. Gerente de Desarrollo Urbano
3. La empresa CARAL
4. Otros

**5-. ¿Puede mencionar los peligros que habría en esta zona?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

TRÍPTICO INFORMATIVO

Para nosotros es muy importante que los vecinos de la Urbanización Las Palmeras conozcan el proyecto y entiendan de qué manera la Urbanización se va a beneficiar con esta construcción.



**La empresa**

El Grupo Caral es la empresa encargada de construir el condominio. Cuenta con capitales peruanos y está formada por un equipo de profesionales innovadores que desarrollan proyectos inmobiliarios con el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas a través de propuestas modernas. La empresa tiene una gran experiencia en desarrollar este tipo de proyectos en distintos lugares de Lima.

**¿Qué se construirá y en qué tiempo?**

Se construirán 10 edificios de 5 y 3 edificios de 7 pisos con 368 departamentos y 126 estacionamientos. Además el condominio contará con parques internos, sala de usos múltiples, área de juegos para niños. La construcción se inició en enero del 2012 y está previsto que culmine en noviembre 2013.

**VIGILANCIA 24 HORAS**



**¿Qué pasará con la seguridad en la Urbanización?**

La seguridad de la Urbanización mejorará con la construcción del Condominio. Ahora se cuenta con personal de serenazgo en las puertas que dan para las calles Las Guindas y Calle 1, de esa manera serenazgo llevará un control y registro de todas las personas que ingresan al Condominio.

**¿Qué sucederá durante la construcción del condominio en cuanto a seguridad?**

Para la etapa de construcción, Caral ha contratado a una empresa de vigilancia que lleva un registro y control de las personas que ingresan a la Urbanización Las Palmeras para pedir información sobre el condominio. Asimismo, Caral apoya a esta urbanización con el pago de un sereno que se ubica en una de las puertas de

ingreso que da a la Calle Las Guindas. El personal que trabaja en la construcción de la obra está debidamente registrado y solo ingresa por la vía del Ferrocarril. Igualmente, se cuenta con 2 cámaras de vigilancia y con resguardo policial que ayudará a mantener el orden y seguridad durante la construcción.

**AGUA Y DESAGÜE**



**¿Qué sucederá con el sistema de agua y desagüe?**

La matriz de agua que utilizará el condominio es distinta a la que utiliza la Urbanización. La matriz del ingreso de agua proviene de la matriz ubicada en la Av. Ferrocarril. Además, Sedapal ha instalado tuberías dimensionadas

para un uso comercial de mayor tamaño y consumo. En el caso de las redes de desagüe no hay riesgo de que colapse el sistema de desagüe. Además contamos con la factibilidad de Sedapal para agua y desagüe.

**CONGESTIÓN Y TRÁFICO**



**¿El condominio traerá mayor congestión y tráfico vehicular?**

No. Los vehículos utilizarán los estacionamientos que están ubicados en la vía del Ferrocarril, calle Las Guindas y calle 1. En el caso de los vehículos de la calle 1 al igual

que los otros vecinos de la urbanización Las Palmeras, los propietarios de estos vehículos deben registrarse y empadronarse en el ingreso de la urbanización.

**CERCO VIVO Y ENREJADO DE CANCHA DE FÚTBOL**



**Aporte de Caral para mejorar las áreas verdes de la Urb. Las Palmeras**

Estamos apoyando a los vecinos de Las Palmeras con el enrejado de la cancha de fútbol y colocar un cerco vivo de 60 cm de altura en el perímetro de todo el parque. Como información adicional, el

condominio contará con aproximadamente 3000 m2 de áreas libres, juegos para niños y sala de usos múltiples al interior. No habrá necesidad de salir fuera del condominio.

**ANEXO 6**  
**IMAGEN DEL ROTAFOLIO QUE SIRVIÓ PARA ENCUESTAR Y RECOGER**  
**OPINIÓN DE VECINOS**





## MALESTAR CIUDADANO GENERADO POR CONSTRUCTORA



Portada < Lima

## Surco: Constructora trabaja las 24 horas y genera bulla a vecinos

Domingo, 19 de Enero 2014 | 8:52 pm



Créditos: RPP referencial

*La Municipalidad de Surco asegura que otorgó una licencia especial para que la empresa acelera sus obras.*

A través del programa Cuarto Poder, **un grupo de vecinos de Santiago de Surco denunció que la empresa Inmobiliari causa molestias debido a que realiza sus obras las 24 horas sin parar** desde el mes de noviembre pasado.

"En febrero, tengo exámenes para la universidad. Es importante que yo tenga el silencio para estudiar y concentrarme", manifestó Mina Kim, afectada por el ruido que genera la constructora en las inmediaciones de su vivienda.

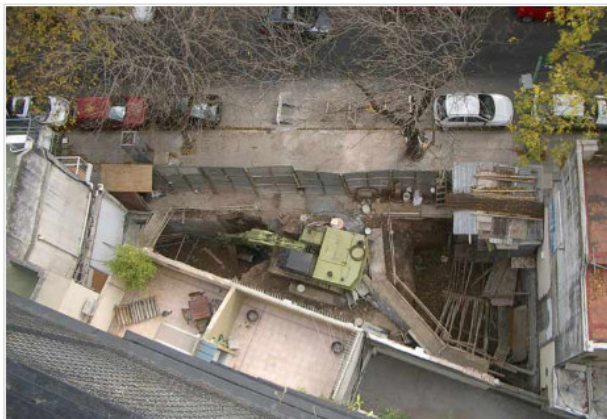
El medio aseguró que intentó coordinar una entrevista con el alcalde de Santiago de Surco, Roberto Gómez, y con las autoridades respectivas. Sin embargo, **la entidad pública solo envió un comunicado en la que asegura que la empresa posee una licencia especial.**

El documento asegura que se trata de una licencia temporal para enero, febrero y marzo **con la intención de acelerar las obras durante el verano**, evitar el congestionamiento de la avenida Javier Prado y aprovechar que las actividades académicas están suspendidas.

La empresa Inmobiliari respondió también con un comunicado escrito. Sus representantes adjuntaron la licencia de ampliación de horario expedida por la Municipalidad de Surco.

### Conflicto en Palermo por una obra en construcción

Los vecinos dicen que el Gobierno porteño autorizó a construir un 63% más de los metros cuadrados permitidos por el Código de Planeamiento urbano para ese lugar. El edificio, en Matienzo al 1600, tendría nueve pisos.



Nuevamente, un grupo de vecinos en pie de guerra contra una obra en construcción. A diferencia de otros casos, no es contra una torre sino contra un edificio de nueve pisos que se levantaría en la calle Matienzo al 1.600, a metros del Hipódromo, en una manzana muy angosta.

Según denunciaron en **Testigo Urbano** “la superficie según FOT autorizada era de 408m<sup>2</sup> y la declarada de construcción de 1203.79m<sup>2</sup>. Nos llamó poderosamente la atención, así como la cercanía casi aberrante de la nueva construcción con respecto a nuestros balcones (sólo 2.80m al filo de nuestras barandas)”.

“Logramos tener acceso a los planos registrados por la Dirección General de Registro de Obras y Catastro del Gob. de la Ciudad (DGROC). El análisis de estos elementos por parte de varios arquitectos permitió probar que habían logrado que la DGROC les registrara planos que les permitían construir un 63% más de la superficie admitida por el Código de Planeamiento urbano para ese terreno”.

A partir de ese momento, realizaron numerosas denuncias en diferentes organismos (Ministerio de Justicia, Ministerio de Desarrollo Urbano y Agencia de Control) y mantuvieron reuniones con funcionarios y asesores de distintos legisladores.

La mayoría de los vecinos que reclaman viven en la misma manzana, sobre la calle San Benito de Palermo. En el terreno donde se levantaría el edificio, había una casa, que fue demolida en enero de este año.

“Lo que fuimos entendiendo con el correr de nuestras averiguaciones es que la corrupción está enquistada dentro de la DGROC desde hace décadas. También aprendimos que nadie controla a la DGROC en su tarea de registro de planos”, denunciaron los vecinos.

No obstante, ante una consulta de **Testigo Urbano**, el arquitecto Miguel Tresca, que representa a ese grupo de vecinos, dijo que finalmente el Gobierno “admitió que la obra excedía la superficie permitida”. “Se intimó a los arquitectos de la obra a regularizar los planos, cosa que hicieron recientemente y parece que ya les aprobaron los planos nuevos”. Igualmente, los vecinos no están seguros que el problema haya terminado.

Publicado por [testigourbano](#) el 26/06/09 | [Enlace permanente](#) | [Comentarios \(161\)](#)

## MALESTAR CIUDADANO EN GUATEMALA

**elPeriódico**  
Guatemala, jueves 14 de junio de 2012

Portada País Economía Opinión Deportes elMundo Cultura Ciencia & Tecnología Investigación

**LEA AQUÍ cinco minutos elPeriódico**

**País:**

## Helipuerto de Baldizón genera conflicto de vecinos

La pista está en su propiedad, en el condominio Casa & Campo. No se solicitó permiso de construcción ni Estudio de Impacto Ambiental. Los vecinos se opusieron a la obra.

Francisco Rodríguez [frrodriguez@elperiodico.com.gt](mailto:frrodriguez@elperiodico.com.gt)  1

[+ Ampliar imagen](#)



El excandidato a la Presidencia Manuel Baldizón construyó, contra la voluntad de sus vecinos, un helipuerto al lado de su casa. La obra eludió los permisos de la Municipalidad de Fraijanes y del Ministerio de Ambiente, aunque sí contó con la autorización de la Dirección de Aeronáutica Civil.

La pista de aterrizaje se construyó el 28 de abril pasado en un terreno baldío en el condominio Casa & Campo, kilómetro 23.5 de carretera a El Salvador. Apenas 2 días antes los condóminos se habían opuesto 59 contra 9 votos en una acalorada asamblea extraordinaria. Ocho votos a favor fueron emitidos por Baldizón por medio de su abogado, uno fue de la empresa propietaria del condominio (que tenía derecho a 230, pero se abstuvo de utilizarlos) y 19 votos quedaron anulados porque no estaban sus representantes.

En esa reunión el delegado de Baldizón indicó que contaban con “todos los permisos correspondientes” y que la obra “va porque va y porque tenemos el derecho legal”, según una grabación a la que *elPeriódico* tuvo acceso.

La solicitud de permiso para construir un

**SANTA MARIA DE LAS CHARCAS VIVE CERCA Y TR**



Foto: Walter Peña > elPeriódico

El abogado de Baldizón indicó que quien se considere con derecho a accionar se presente a los tribunales y que están dispuestos a vender el terreno para evitar conflictos.

### Las quejas

> Un vecino de Casa & Campo dijo que, aunque votó en contra del helipuerto, no le parece que la pista moleste a nadie

> Otros tres vecinos manifestaron su rechazo total. Temen, dicen, que el helicóptero se desplome, les inquieta que no saben quién ingresa sin control de la garita; les molesta el ruido y, sobre todo, que Baldizón se saltó el reglamento interno del condominio e impuso su voluntad.

### O

licencias ha autorizado Fraijanes para la construcción de helipuertos, pese a que en ese municipio operan varias pistas privadas.

La solicitud de permiso para construir un helipuerto con el nombre “El Ensueño” (el mismo de la casa de Baldizón) fue presentada a la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) el 17 de noviembre de 2009 por la sociedad anónima Cartera de Créditos. El 10 de enero de 2012, el director de Aeronáutica emitió un oficio en el que consignó que no había inconveniente para autorizar los trabajos de construcción.

Sin embargo, la resolución de Aeronáutica que autorizó la operación oficial del helipuerto fue emitida hasta el 2 de mayo de 2012. Según varios vecinos, el helicóptero de Baldizón aterriza en ese terreno desde el año pasado. La diferencia es que ahora hay una plataforma de cemento señalizada y un letrero que advierte “prohibido el ingreso”.

René Carlos Méndez, abogado de Baldizón, envió ayer a este medio un oficio en el que reiteraba que “todo está legal y cuentan con las autorizaciones correspondientes”. Sin embargo, el helipuerto carece de dos permisos: el de la Municipalidad de Fraijanes y el del Ministerio de Medio Ambiente.

El alcalde de Fraijanes, Marco Tulio Meda, explicó que esa comuna nunca le otorgó a Baldizón ni a Cartera de Créditos, S. A., una licencia de construcción para el helipuerto y tampoco fue solicitada. Aunque se trate de una obra en terreno privado, la Municipalidad debía autorizarla, explicó. En cambio, sí recibió una copia del acta de la asamblea extraordinaria de vecinos en la que constaba la inconformidad de la mayoría con el proyecto. *elPeriódico* también constató que en el Ministerio de Ambiente no se presentó ningún Estudio de Impacto Ambiental para un helipuerto en Casa & Campo. Esta cartera debía haber evaluado, entre otros aspectos, el grado de contaminación auditiva que causa el helicóptero.

### Abogados contra vecinos

El abogado Méndez manifestó que “se entiende que un vecino, por rencillas políticas, manipulado por terceros, pretenda crear un escándalo de una situación privada”. Asegura que tiene la venia de la Junta Directiva y que varios vecinos de Casa & Campo aterrizan helicópteros ahí, además de Baldizón.

Iván Hernández, encargado de Administración de Proyectos y Condominios (Apreco), administradora de Casa & Campo, explicó que después de la asamblea Baldizón ofreció presentar un nuevo proyecto: sin embargo, dos días después se construyó el helipuerto. Hernández dijo que el condominio no se involucrará en este conflicto de vecinos y comunicó que la Junta Directiva se abstenía de hacer comentarios. Después de la asamblea de abril renunciaron 4 de 7 integrantes de la Junta, y se disolvió el comité de seguridad.

El Director de Aeronáutica y el Alcalde de Fraijanes dijeron que estas instituciones solo emprenderán una acción contra la pista de aterrizaje si reciben una queja formal. A la fecha, ningún vecino ha presentado una denuncia.



## Bocamina: Los pobladores que sentaron a negociar a Endesa

Por : *Francisca Skoknic y Jorge Sullivan* en Reportajes de investigación  
Publicado: 20.11.2008

COMPÁRTELO PUBLÍCALO SUSCRÍBETE A 'REPORTAJES DE INVESTIGACIÓN'

Investigación Documentos asociados Comentarios (17)



*No todo es Hidroaysén. En Chile, las pequeñas batallas locales contra proyectos eléctricos se están multiplicando. En Coronel, una central termoeléctrica de US\$460 millones estaba en plena construcción cuando en las casas de los pobladores vecinos aparecieron grietas. El subsuelo está lleno de antiguas minas que incluso*

*obligaron a Endesa a rellenar una galería bajo la futura planta. Los pobladores salieron a las calles a protestar y ahora tienen al gigante eléctrico negociando la erradicación de 200 familias que han soportado por más de 40 años a un molesto vecino.*

Rocas, bloques de cemento, ramas y restos carbonizado se amontonan en las esquinas de las calles de tierra. Son huellas recientes de barricadas. Por primera vez desde que en Coronel se construyeron estos barrios hace más de cuarenta años, los vecinos de las poblaciones Aroldo Figueroa y Capitán Cabrejo salieron a sus calles a protestar. Promedia octubre y los pobladores, en su mayoría pescadores hijos de mineros, siguen dispuestos a dar la pelea. Y confían en la oferta que esperan de un ingrato vecino.

La ubicación de sus casas pudo haber sido -o fue- privilegiada. A 30 kilómetros de Concepción, a pocos metros del mar, en la zona de Lo Rojas. Ahora los separa del océano una línea de plantas pesqueras que les tapa la vista y exhala un fuerte olor a pescado. Al menos dan trabajo, porque lo peor para los pobladores está en la frontera oeste de su barrio, donde se levanta la segunda unidad de Bocamina, la central termoeléctrica de Endesa que los tiene en pie de guerra.

A sus 39 años, Carolina Fernández ríe como una niña cuando recuerda la primera vez que salió a protestar contra Endesa. Sus vecinos pasaron levantando a todos a gritos a las cuatro de la mañana para ir a impedir el ingreso de los trabajadores de Bocamina. Estuvo más de siete horas bajo la lluvia, gritando y bloqueando la entrada. Revive el miedo al relatar que después las cosas se salieron de control y su calle se convirtió en una trinchera. "Yo nunca había vivido una guerra", grafica. La segunda ola de protestas la vivió encerrada en su casa, protegiéndose de las piedras, los gases y el guanaco.

Carolina confiesa que más miedo le da tener a Bocamina tan cerca de su casa. Ella creció al lado de Bocamina I, porque desde niña vive en la Aroldo Figueroa, donde se enamoró de un vecino y se quedó después de casada. "Si hubiéramos tenido plata hace ratito que habríamos volado de acá", asegura, pues cree que la termoeléctrica es una "bomba de tiempo".

Al otro lado de su calle pareciera que la bomba ya hubiera explotado. Hay viviendas desmanteladas; sin puertas, ni ventanas, menos muebles. Algunos vecinos aún esperan la mudanza, mientras en otros sitios sólo quedan escombros. Por la cercanía a la nueva planta, los vecinos que vivían frente a Carolina están siendo erradicados, pero ahora será ella quien estará en primera fila, a unos 20 metros de la pandereta que separará su vida de los 350 MW de potencia instalada que tendrá Bocamina II.

## EL AGUSTINO RECIBE NUEVAS CONSTRUCCIONES

ESTÁS EN &gt; PORTADA &gt; INMOBILIARIA &gt;

## Hay espacio para dos grandes malls en El Agustino

Martes, 31 de julio del 2012

**INMOBILIARIA** 08:41 El municipio de dicho distrito, junto con el Ministerio de Vivienda están en conversaciones para habilitar los terrenos. Se podría construir el centro comercial más grande del cono este.



Tras el éxito obtenido con Parque Agustino –operado por **Graña y Montero** –, el distrito de El Agustino se sigue perfilando como uno de los más atractivos para el área comercial, debido a que capta visitantes de seis distritos (Rímac, La Victoria, Cercado de Lima, Santa Anita, San Juan de Lurigancho y El Agustino) y porque cuenta con importantes áreas para construir.

Por ello, si las conversaciones que tiene la Municipalidad de El Agustino con el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento se consolidan se consolidan, dos grandes zonas se destinarían para **centros comerciales** .

33

Me gusta

5

Twittear

0

8+1

## ANUNCIO DEL ALCALDE PARA ATRAER MÁS INVERSIONES AL DISTRITO

# ALCALDE DE EL AGUSTINO ANUNCIÓ NUEVOS MEGA PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS

Enviado por [Enfoque Municipal](#) el 12/09/2012 a las 15:28

Etiquetas: [Gobierno Central](#) [mega proyectos](#) [municipalidad del Agustino](#)

0   0



El Alcalde de El Agustino, Econ. Víctor Salcedo Ríos, anunció que la Municipalidad de El Agustino está coordinando con el Gobierno Central la ejecución de dos mega proyectos de construcción de viviendas, para reducir el 56 % de hacinamiento que tiene el distrito. Fue durante la Sesión Solemne que se realizó el jueves 26 de julio, a las 12:00 m. en el Parque Mayor de la Urb. Praderas II.

Durante su discurso de orden el Alcalde Víctor Salcedo manifestó "Estamos coordinando con el gobierno central para hacer un complejo de vivienda en la carretera central, con la construcción de torres de 20 pisos, a través de la empresa privada".

## MATRIZ 1

QUE VOY A SISTEMATIZAR	¿POR QUÉ?	¿PARA QUÉ?
<p>La experiencia relevante, concluida o en proceso. El objeto</p>	<p>Los criterios que sustentan la elección</p>	<p>Los Objetivos</p>
<p><b>GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE PREVENCIÓN DE CONFLICTOS Entre una empresa constructora y grupos de vecinos, para su aceptación o licencia social:</b></p>	<p><b>Relevante:</b> porque el rol del comunicador permite explorar la opinión (consenso y desacuerdo) de los actores que influyen en la decisión.</p>	<p>Conocer las características principales de cómo se puede gestionar un conflicto y prevenir una crisis.</p>
	<p>Es <b>válido</b> porque las ciudades crecen y empiezan a cambiar, las personas que viven en ellas necesitan de formas de comunicación para entenderse.</p>	<p>Demostrar que el comunicador puede crear y adaptar nuevas estrategias y herramientas comunicacionales en los mensajes dados a los actores de un mismo entorno que tienen un conflicto de intereses para prevenir crisis.</p>
	<p>Es <b>aplicable</b> porque el trabajo de un comunicador en esta área ofrece soluciones para otras situaciones similares, en zonas rurales, al interior de empresas.</p>	<p>Incluir nuevas herramientas para el manejo de prevención de crisis, que derivan en el cambio de opinión del agente respecto a la obra.</p>
	<p>Es <b>innovador</b> porque plantea un nuevo papel del comunicador social en procesos de conflicto. No se conocen sistematizaciones similares, donde se plantean las ventajas y limitaciones en el desempeño de la mediación entre los agentes involucrados</p>	<p>Identificar e investigar el nuevo concepto de "malestar ciudadano" poco estudiado y que se da en experiencias como la presentada y el importante rol que juega el comunicador en encontrar el equilibrio.</p>
	<p><b>Sostenible:</b> efectos de los mensajes y las herramientas implementadas perduran a lo largo del tiempo hasta que culmine la obra</p>	<p>Rescatar lo trascendental que significa el respeto al poblador y el cumplimiento de sus "solicitudes" por parte de la empresa. Para concientizar a los profesionales de la construcción y otros sectores lo importante que es el uso de herramientas de la comunicación de crisis y gestión de conflictos en el proceso del inicio de la obra. - Mantener una comunicación fluida con los actores involucrados a lo largo de la construcción de la obra</p>



## MATRIZ 2

Gestión de la comunicación preventiva de crisis entre una empresa constructora y grupos de vecinos: El Agustino noviembre 2011 - julio 2012		
Temas eje	Preguntas generales	Preguntas específicas
Comunicación de crisis	¿Cómo se previene una crisis? ¿Los empresarios ven a los grupos vecinales como generadores de una crisis? ¿Cuáles son las estrategias de la comunicación de crisis que se puede aplicar en conflictos vecinales?	¿De qué manera se emiten los mensajes de la empresa para prevenir una crisis? ¿Por qué es importante que la empresa comunique? ¿A quienes fueron dirigidos los mensajes? ¿Se puede medir cualitativamente y cuantitativamente las reacciones 1.1 ¿Debe una empresa constructora tener políticas de comunicación de crisis dirigidas a los vecinos? 1.2 ¿la empresa debe emprender un una campaña de relacionamiento comunitario?
Gestión del conflicto	¿Qué es gestión del conflicto? ¿Cómo se puede prevenir?	¿Qué fines persigue la gestión del conflicto? ¿Cómo se gestiona la prevención del conflicto?
El rol del comunicador en el contexto urbano vecinal	¿Cuál es el rol del comunicador social frente a los grupos vecinales?	3.1 ¿Qué criterios se utilizan para llegar a los vecinos? 3.2 ¿Qué herramientas metodológicas y técnicas utiliza el comunicador? 3.3 ¿Qué lenguaje utiliza? 3.4 ¿Cómo se interrelaciona con los líderes de opinión del vecindario y fuera de él? 3.5 ¿Cuál es su ubicación en el trabajo? ¿Debe utilizar la

### MATRIZ 3

Experiencia: Elaboración de mensajes para el proceso de diálogo entre una empresa constructora y grupos de vecinos cercanos a la obra, para la aceptación o licencia social de la empresa: El Agustino noviembre 2011 - julio 2012		
CONTEXTO PROXIMO	CONTEXTO REMOTO	
1. El municipio da luz verde al proyecto del GRUPO CARAL	1. La zona donde se ubica el proyecto inmobiliario está cambiando. Hay nuevos proyectos multiviviendas que quieren transformar el distrito.	
2. Se asigna a la consultoría realizar un mapeo de los habitantes, así como inquirir sobre sus principales miedos e	2. La inseguridad, falta de iluminación son aspectos negativos en la zona.	
3. Los vecinos no reciben información sobre qué se construirá en el terreno. Se habla de la construcción de un mercado que puede atraer a malos elementos al vecindario; de	3. Se construye el Centro Comercial Parque El Agustino el 16 de diciembre del 2011.	
4. Se cuenta con personal limitado para iniciar el mapeo y las		