

Katherine Fiorella Morales Vargas

Seamos partícipes, seámoslo siempre

**Comunicación institucional en gobiernos locales para
fomentar la participación ciudadana: un análisis de la
Municipalidad Distrital de San Isidro (Lima – Perú)**

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER
Dirigido por la Dra. Marta Montagut Calvo

Departamento de Estudios de Comunicación
Máster en Comunicación Estratégica

Curso 2023-24
Junio de 2024, Tarragona



UNIVERSITAT
ROVIRA I VIRGILI

ÍNDICE

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	7
I. MARCO TEÓRICO	10
1.1 Comunicación institucional y municipal	10
1.2 Comunicación para el fortalecimiento de la Participación Ciudadana	14
II. CONTEXTO	19
2.1. La administración pública en el Perú	19
2.2. Gobiernos locales en Lima – Perú	20
2.3. Nuestro objeto de estudio: Municipalidad Distrital de San Isidro – Lima	21
III. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	25
3.1. Enfoques de la investigación	25
3.1.1. Sistematización de datos de las listas de WhatsApp	25
3.1.2. Encuesta o cuestionario auto diligenciado	28
3.1.3. Entrevistas semiestructuradas o dirigidas	29
3.2. Fases del planteamiento metodológico	30
3.2.1. Fase organizacional	30
3.2.2. Fase de instrumentación	31
3.2.3. Fase para recolección de datos	31
3.2.4. Fase de análisis de resultados	31
IV. RESULTADOS	32
4.1. Lista de Difusión de WhatsApp	32
4.1.1. Temas que se difunden	32
4.1.2. Estilo comunicacional	34
4.1.3. Gerencias que producen información	34
4.1.4. Público al que se dirigen las comunicaciones	35
4.1.5. Códigos de la comunicación	36
4.2. Encuestas sobre mecanismos de participación ciudadana	37
4.2.1. Reconocimiento de las funciones de la Gerencia de Participación Vecinal (GPV)	37
4.2.2. Nivel de notoriedad de la comunicación de la GPV	38
4.2.3. Medición del recuerdo y aptitud del comportamiento frente a los procesos	40
4.2.4. Satisfacción del desenvolvimiento de la GPV	41
4.2.5. Conocimiento y comportamiento frente a procesos de participación ciudadana	42
4.2.6. Nivel de satisfacción y actitud respecto a los procesos participativos	43
4.3. Entrevistas a dirigentes vecinales del distrito	44
4.3.1. Reconocimiento del concepto de participación ciudadana y funciones de la GPV	44

4.3.2. Conocimiento de los mecanismos para ejercer una participación ciudadana	45
4.3.3. Efectividad de la gestión de la comunicación de la GPV y actitud de los actores que forman parte del sistema de participación ciudadana	46
4.3.4. Recomendaciones de los dirigentes vecinales para la gestión de la comunicación estratégica en aras de una participación ciudadana	48
4.3.5. Recomendaciones de los dirigentes vecinales para fomentar la participación ciudadana	52
4.4. Resumen de resultados	54
V. RECOMENDACIONES	58
VI. CONCLUSIONES	62
REFERENCIAS	64
ANEXOS	68

A Dios,
porque su bondad y misericordia me acompañan
todos los días de mi vida
(Salmos 23,6).

A mis padres Víctor y Francisca, por su infinito amor y ejemplo de vida.
A mis hermanos de sangre, mis hermanas de corazón y a la comunidad de CVX,
por su acompañamiento, su amistad y las risas.
A mis colegas y amigos de la Municipalidad de San Isidro, por todo su apoyo.
A mi tutora Marta, a los docentes y a mis amigas del MASTERDEC,
por ser parte de esta gran aventura.
No será un *adeu*, sino un *tupananchiskama*.

RESUMEN

La presente investigación analiza la comunicación institucional enfocada en la participación ciudadana desarrollada por la Municipalidad Distrital de San Isidro (Lima - Perú), entre el periodo de octubre 2023 y abril 2024.

El análisis consistió en la sistematización de los contenidos difundidos por WhatsApp, en la aplicación de encuestas a ciudadanos del distrito y entrevistas a los dirigentes vecinales. Los resultados permiten ilustrar, evaluar y brindar una propuesta donde la comunicación estratégicamente puede contribuir a propiciar políticas de proximidad y participación a través de procesos bidireccionales entre los gobiernos locales y los ciudadanos; de modo que sirva como un modelo de investigación para otros casos similares. Además de brindar lineamientos para una adecuada gestión de la comunicación institucional que coadyuve al fortalecimiento de la democracia del país en la administración pública.

Palabras claves: Comunicación institucional, comunicación municipal, participación ciudadana.

ABSTRACT

This research analyzes the institutional communication focused on citizen participation developed by the District Municipality of San Isidro (Lima - Peru), between the period of October 2023 and April 2024.

The analysis consisted of the systematization of the content disseminated by WhatsApp, the application of surveys to citizens of the district and interviews with neighborhood leaders. The results allow us to illustrate, evaluate and provide a proposal where communication can strategically contribute to promoting proximity and participation policies through bidirectional processes between local governments and citizens; so that it serves as a research model for other similar cases. In addition to providing guidelines for adequate management of institutional communication that contributes to the strengthening of the country's democracy in public administration.

Key words: Institutional communication, municipal communication, citizen participation.

RESUM

Aquesta investigació analitza la comunicació institucional enfocada a la participació ciutadana desenvolupada per la Municipalitat de Sant Isidre (Lima - Perú), entre el període d'octubre 2023 i abril 2024.

L'anàlisi va consistir en la sistematització dels continguts difosos per WhatsApp, en l'aplicació d'enquestes a ciutadans del districte i entrevistes als dirigents veïnals. Els resultats permeten il·lustrar, avaluar i brindar una proposta on la comunicació estratègicament pot contribuir a propiciar polítiques de proximitat i participació a través de processos bidireccionals entre els governs locals i els ciutadans; de manera que serveixi com un model de recerca per a altres casos semblants. A més de brindar lineaments per a una adequada gestió de la comunicació institucional que coadjuva a l'enfortiment de la democràcia del país a l'administració pública.

Paraules claus: Comunicació institucional, comunicació municipal, participació ciutadana.

INTRODUCCIÓN

El territorio peruano se divide administrativamente bajo el amparo de la Ley de Bases de la Descentralización. Dicha ley estipula la estructura y organización del Estado Peruano correspondiente al gobierno nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales, definiendo los marcos regulatorios administrativos, económicos, productivos, financieros, tributarios y fiscales descentralizados (Ley 27783 de 20 de julio de 2002, artículo 1).

Son los gobiernos locales el primer nivel para agilizar la toma de decisiones, asignar responsabilidades y busca promover una gestión eficiente de la administración de recursos públicos pertinentes a las necesidades específicas de la localidad. La efectividad de la descentralización no solo depende de un marco legal regulatorio, sino sobre todo de la capacidad institucional, la transparencia y la participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones.

En ese sentido, la comunicación institucional puede convertirse en un instrumento de gestión pública que refuerza la democracia al establecerse como puente de diálogo entre la entidad y la ciudadanía.

La presente investigación tiene como objeto de estudio el rol que desempeña la gestión de la comunicación institucional de la Municipalidad¹ de San Isidro para promover la participación ciudadana entre sus vecinos y los espacios que existen para su ejercicio.

La Municipalidad Distrital de San Isidro es un órgano de gobierno local en Lima Metropolitana (Perú) que cuenta con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia. El distrito alberga alrededor 65 mil personas organizadas en 24 subsectores territoriales, que a su vez se encuentran representados por juntas vecinales.

En ese sentido las juntas (entre otros espacios de participación) son mecanismos continuos de comunicación y participación ciudadana entre los vecinos y el Municipio, para ser interlocutores, recoger las problemáticas y sugerencias de los vecinos o colaborar en la elaboración de planes institucionales, entre otras acciones. En muchas ocasiones, éstos se convierten en espacios para impulsar agendas individuales, difundir información no corroborada y coadyuvar a la crisis política local.

¹ Entiéndase como ayuntamiento.

Por lo tanto, analizar la gestión de la comunicación en esta entidad es trascendental para encontrar oportunidades de mejora que impulsen una participación ciudadana responsable, se identifiquen buenas prácticas, así como puntos de mejora de manera oportuna ante posibles escenarios de crisis que puedan escalar a nivel institucional.

En este marco, se trazó como objetivo de investigación general identificar la relación de la gestión de comunicación institucional y el ejercicio de la participación ciudadana en la Municipalidad de San Isidro de Lima – Perú, entre los meses de octubre de 2023 y abril de 2024. De este objetivo central se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los mecanismos y estrategias de comunicación institucional que emplea el municipio para el fomento de la participación ciudadana.
- Evaluar la efectividad de la gestión de la comunicación en los actores que forman parte del sistema de participación ciudadana.
- Proponer pautas y recomendaciones para la gestión de la comunicación estratégica en aras de una participación ciudadana responsable.

En relación a los intereses de la investigación, el análisis permite ampliar los conocimientos en la literatura científica sobre la gestión de la comunicación en gobiernos locales, al brindar mediante el estudio una evaluación de cómo se gestiona el trabajo cotidiano del gobierno local.

Para Canel (2018) la comunicación de la administración pública comprende el intercambio de realidades cognoscitivas, que se realiza entre las organizaciones públicas y los públicos clave, orientado a asistir en el cumplimiento de la finalidad, la búsqueda del bien común. Siendo uno de los problemas de partida que “por default, los ciudadanos desconfían de los administradores” (Canel, 2018: 101), por ello, la eficacia de la comunicación es vital para generar o recobrar la confianza ciudadana.

Debido a ello, es de interés personal visibilizar el rol de la comunicación institucional para el servicio del bien público, siendo nexo entre la autoridad y la ciudadanía. Por este motivo, se planteó brindar luces de una evaluación y propuesta de cómo estratégicamente la comunicación puede contribuir a propiciar políticas de proximidad y participación ciudadana a través de procesos de comunicación bidireccional. La solución es velar por el fortalecimiento de las instituciones públicas que

actualmente no tienen -en su mayoría- una imagen positiva en la opinión pública, pero que son tan necesarias para el desarrollo de la sociedad y de la democracia.

Igualmente, la presente investigación es una forma de retribución y reivindicación de la gestión pública municipal para la promoción y desarrollo de propuestas y buenas prácticas.

I. MARCO TEÓRICO

1.1. Comunicación institucional y municipal

La gestión integral de la comunicación es fundamental en la sociedad de la información. Esta se ha visto amplificada con las tecnologías y las redes sociales, donde cada vez se generan más contenidos breves y ágiles. Las organizaciones privadas y públicas comunican hasta cuando no lo hacen expresamente.

Sin embargo, la particularidad de la comunicación en entidades públicas se halla en que ésta se encuentra regulada por un marco jurídico que se inscribe en la propia naturaleza de la entidad. A su vez, esta comunicación institucional está influenciada por el contexto político en el que se desarrolla, así como por la duración de un mandato, el personal calificado que lo gestiona, la política de gestión programática que ejerce la autoridad representada y los públicos con los que se relaciona la entidad.

En esta coyuntura, la comunicación institucional obedece al servicio del bien público, siendo un puente entre la autoridad y la ciudadanía. Según Mora (2009) una comunicación institucional excelente busca una armonía entre la identidad real de la institución, la imagen que desea transmitir y la imagen percibida por los públicos.

Según Costa (2001, como se citó en Núñez, 2017) cuando la gestión no se comunica puede ocurrir que se haga una buena gestión y no sea lo suficientemente valorada porque no se ha sabido explicar. Dicho de otro modo, un municipio puede estar ofreciendo buenos productos y servicios a su público interno y externo, pero no se logra aumentar los niveles de aceptación porque no han sido adecuadamente informados.

En este sentido, surge una necesidad inherente de comunicar claramente. Reig et al (2010: 77) precisan que “las instituciones, por el hecho de actuar y desenvolverse en sociedad, se ven obligadas a comunicar de forma inevitable, digamos que tienen una vertiente comunicativa de la que no pueden prescindir y que forma parte de ellas”.

De acuerdo a lo revisado, la comunicación institucional tiene como primera misión visibilizar cabalmente la actuación de la entidad para existir en el marco mental de la opinión pública.

Canel (2007: 28) va más allá, incidiendo en que “la supervivencia de la institución pública está ligada a la capacidad que tenga para definirse, para mostrar sus objetivos, para justificar sus acciones y para implicar a los demás en las mismas. Su identidad se constituye entonces no sólo por lo que la ley le atribuye, sino a través de la interacción que establece con cada una de las personas que están en relación con ella”.

Una segunda misión, por tanto, de cualquier entidad pública es ser plataforma de conexión con los públicos, una especie de dinamizador de los procesos sociales, y aún más cuando las decisiones sociopolíticas afectan a un grupo poblacional de manera individual o colectiva.

Así Carlos Soria sobre el ecosistema en el que la comunicación institucional se desempeña indica que:

La comunicación institucional, finalmente, se configura como una mediación entre la institución y el público o públicos a los que se destina el mensaje comunicativo. El trabajo de la comunicación institucional está entrecruzado, es decir, se mueve en el escenario de una concertación de intereses de públicos diferentes: el público interno de la institución; la propia institución; y los públicos externos que serán, de acuerdo con la naturaleza de la institución, más o menos fragmentados; potenciales clientes, anunciantes, patrocinadores, organismos públicos, creadores de opinión, medios de comunicación, inversores, legisladores, organismos profesionales (Soria, 2004; como se cita en Núñez, 2017: 59-60).

Visto desde el análisis de los públicos, estos podrían varias de acuerdo a la institución pública, pero para efectos del presente estudio se centra en los ciudadanos. En este sentido se añade lo que argumentan Canel y Sanders (2013):

La comunicación en instituciones del Estado debe basarse en relaciones de `comprensión mutua` entre gobierno y ciudadanos, contexto en el cual éstos últimos deben participar activamente, teniendo en cuenta el valor y la importancia que representa la existencia de un diálogo continuo entre los ciudadanos y sus instituciones (Canel y Sanders, 2013:10).

Esta dicotomía nos lleva a gestionar la comunicación para motivar la participación de los públicos. Campillo (2010:5) señala que “la comunicación pública decide sobre los contenidos que deben ser producidos, fijados y distribuidos por los poderes públicos, con la finalidad de conseguir que aumente la participación de los ciudadanos”.

De este modo, Black (1991) condensaba estas misiones: informar sobre los planes y los logros de la institución, así como comunicar y educar a los públicos sobre legislación, disposiciones y todos los asuntos que afectan a la vida diaria de los ciudadanos. El objetivo “es promover la democracia e informar a los ciudadanos por medio de una información completa y no consiste en hacer progresar la política de un partido político” (Black, 1991: 190).

De esta manera se muestra una clara diferencia entre la comunicación institucional y la comunicación política, ésta última centrada en la figura partidista para ostentar el poder.

La relación continua con la ciudadanía favorece, por un lado, la propia sostenibilidad de la institución; debido a que, como expresa Martínez Bargueño (1985; como se citó en Jurado, 2015), es vital identificar y desarrollar al máximo las relaciones con los ciudadanos con vista a reforzar el conocimiento que éstos poseen de la administración, y procurar el consenso en torno a su gestión. Tal y como advierte el autor, “los representantes políticos correrían el riesgo de no salir reelegidos como consecuencia de la opinión crítica sobre la gestión de su mandato” (Martínez, 1985; como se citó en Jurado, 2015: 279).

Entendida la misión, la conceptualización de la comunicación institucional resulta más práctica, según argumenta Losada Vásquez:

Entendemos por comunicación institucional el conjunto de relaciones que se extienden a todos los ámbitos de interacción organizacional y que se desarrolla como expresión oficial e intencional de la institución—en calidad de actor reconocible de los procesos de comunicación— a través de la integración de todos los medios a su alcance para facilitar su propio funcionamiento interno y favorecer la creación de una determinada imagen pública que resulte de la difusión de una personalidad definida en congruencia con su propia realidad, sus expectativas y objetivos, con las percepciones de sus miembros y las demandas del entorno (Losada, 1998: 48).

De este modo, Losada refiere a un plano integral de la gestión estratégica de la comunicación institucional donde hace uso de todos los recursos a su alcance a fin de proyectar una imagen que cumpla con las expectativas internas y externas.

Por otra parte, Capriotti (2013: 85) hace énfasis en el contenido y el rol que asume dentro un contexto social, refiriéndose la comunicación institucional como “todos los mensajes que la

organización trasmite, mediante los cuales se presenta como entidad, como sujeto social, expone argumentos sobre ella y habla como miembro de la sociedad”.

Si se hace referencia concretamente al ámbito de un municipio, Campillo (2010:3) propone que “la comunicación pública en el contexto municipal se erige como una poderosa herramienta en manos de los equipos de gobierno que permite explicar, justificar y, en consecuencia, legitimar las decisiones políticas asumidas en cada periodo legislativo”. Aunque el término herramienta podría resultar reduccionista, la propuesta de la autora se perfila a una finalidad superior que es la sostenibilidad del gobierno, lo cual en contextos convulsos se erige como un gran reto.

En este mismo sentido, Ávalos (2013: 30) señala que “la comunicación en los gobiernos municipales, tienen una gran ventaja respecto a los demás niveles de gobierno: estos están más cerca de la gente y tienen la posibilidad de resolver problemas concretos y directos de la gente”.

Más allá de la estrategia, existe un recurso vital para la generación de confianza entre las entidades públicas y la ciudadanía en aras de cimentar la buena gobernanza, esta es la información. Así Szafran (2015: 35) indica que “la información y comunicación son apreciadas como insumos trascendentes en el acercamiento a la población, instrumentos valiosos para lograr la efectiva participación que hace a la esencia de la gestión local y que se concibe difícil de concretar”.

Cuando se hace referencia a la relación con la ciudadanía para propiciar la sostenibilidad de la institución es la generación de una sinergia, donde la ciudadanía ejerce un rol activo de propuesta y control para asegurar la obtención de servicios públicos cada vez mejores. Eso es a lo que apunta García Sánchez cuando argumenta lo siguiente sobre la nueva gestión pública:

Una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados (García, 2007: 44).

La comunicación institucional puede favorecer a la transformación de la administración pública, sin embargo, constituye un camino cuesta arriba a fin de recobrar la confianza mediante un real compromiso con el ciudadano y de la práctica continua de la eficacia para comunicar mensajes relevantes y coherentes.

1.2. Comunicación para el fortalecimiento de la Participación Ciudadana

Los conceptos de eficiencia y eficacia aplicados a la gestión pública y la forma cómo se comunica puede conducir a una percepción de relación “clientelar” con el ciudadano. En este sentido, y de acuerdo con Campillo (2011) la nueva etapa de la gestión pública presenta dos orientaciones teóricas divergentes: por una lado, corrientes neo-empresariales asentadas en la “economía, eficacia y eficiencia, una clientelización” de la ciudadanía respecto a los servicios públicos; y por otro, las corrientes neo-públicas que apuestan por la “repolitización, racionalización y control de la externalización de los servicios públicos, participación ciudadana y ética del aparato público”.

Para el presente estudio, se tomó en cuenta la segunda corriente siendo coherentes con lo expuesto en el numeral anterior. En ese sentido, como se ha visto, la comunicación institucional ha ampliado su misión de ser no solo la encargada de visibilizar las actividades y proyectos que realiza una determina entidad (visión instrumentalista), sino que es la catalizadora del fortalecimiento democrático al convertirse en puente de diálogo entre la entidad y la ciudadanía, dinamizando la gestión pública.

Como la comunicación, la participación ciudadana es un proceso social cuya interacción surge del encuentro de dos agentes implicados en procesos de negociación, en los que los “intereses particulares de cada uno de los actores deben reducirse en beneficio de los intereses colectivos, pactando la forma a través de la cual será posible alcanzarlos” (Zambrano, 2010: 12).

La participación ciudadana requiere de la comunicación porque como sistema también es un proceso bilateral:

Es en la participación activa de la ciudadanía donde la comunicación juega un papel esencial, al ser “un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos (Díez, 2011: 8).

Es decir que, sin comunicación y sus respectivos mecanismos para ejercerla no se puede hablar de participación ciudadana. El sistema de comunicación que los autores plantean es de una reciprocidad, donde el ciudadano no es un objeto de estudio del cual se obtiene información, un voto o el pago de sus impuestos, sino un sujeto de derecho capaz de integrarse en una co-

governabilidad del aparato público, desde los espacios que ofrezca el marco normativo de cada localidad.

Así, a nivel municipal, Black (1991) apunta a que es una responsabilidad compartida y que “el principal objetivo es desarrollar una mayor conciencia cívica y estimular a la gente para que se tome un interés activo por su gobierno local”. En esa línea, Rodríguez y Del Pino (2017) mencionan que la gestión de la comunicación debe integrarse en todos los procesos de comunicación institucional y deben desempeñarse actividades que incluyan la participación y el esfuerzo colectivo para el bien común.

La comunicación institucional, al desempeñarse dentro del ámbito público y estatal, tiene como parámetro que sus acciones estén orientadas a la optimización del uso de los fondos públicos para comunicar temas de interés común; lo cual además de ser ético y contribuiría a la legitimidad del gobierno y la eficiencia de su gestión.

En resumen, tal y como indica Campillo (2012) para planificar y gestionar las estrategias y políticas comunicativas del municipio, estas deben considerar un doble propósito:

Dar a conocer a los diferentes segmentos de la ciudadanía al ente municipal, como organización que presta servicios y desarrolla actividades de diferente índole; y, por otra parte, propiciar políticas de proximidad y participación ciudadana a través de procesos de comunicación bidireccional: ambos, se plantean con el objetivo final de consolidar una imagen positiva que redunde en la credibilidad y legitimación de la organización pública (Campillo, 2012: 157).

Por su parte, el concepto de participación ciudadana en su relación con las instituciones públicas tiene como finalidad “profundizar la democracia con el empoderamiento de los ciudadanos en procesos que van más allá de la gestión de los asuntos públicos para convertirse en experiencias de aprendizaje democrático y mejoramiento cívico” (Canto, 2016: 56). En tal sentido, desde la comunicación institucional se puede contribuir a lograr una sociedad más justa para todos y todas, donde las voces de los ciudadanos sean tomadas en cuentas.

Para asegurar la calidad del proceso participativo, el Gobierno de Navarra (España), por ejemplo, recomienda que los objetivos sean claros, relevantes y respaldado por las autoridades, el proceso debe ser abierto a la deliberación, deben contemplarse propuestas y evaluación de alternativas,

asegurar que la participación sea inclusiva y garantice la diversidad y la pluralidad, incluyendo la igualdad de género en igualdad de condiciones entre hombres y mujeres (Bustos et al., 2018).

En la época actual, la dimensión de la participación ciudadana ha superado las fronteras del espacio físico, trasladando el debate y su intervención al campo digital. Por un lado, los gobiernos locales están sujetos a la difusión de información en portales de transparencia bajo la consigna de “Gobierno Abierto”; y, por otro lado, la ciudadanía ha encontrado en las redes sociales los medios para hacer oír su voz de manera directa e incidir con resultados tangibles en la sociedad mediante denuncias, convocatorias a movilizaciones y amplificación de corrientes de opinión.

Al respecto, el informe 'eGobernanza de participación ciudadana e innovación' de EUDEL (Asociación de Municipios Vascos) señala las siguientes ventajas del uso de las tecnologías de información y comunicación: a) fomento de la transparencia, habilitando canales que posibilitan el acceso a la información; b) fomento de la interacción y participación, para compartir y generar conocimiento; c) apoyo a los procesos de decisión participativos; d) construcción de comunidades o identificación y adhesión a ellas; e) creación de observatorios; y f) mejora de la gestión interna en las instituciones (EUDEL, s.f.).

Las nuevas plataformas tecnológicas y los nuevos ciudadanos de la sociedad digital motivan el tratamiento particular de los mensajes que la entidad desea comunicar transformando las dinámicas de conectar con el público. No obstante, es importante conocer la realidad de la localidad en la que se desenvuelve y sus audiencias, para no conseguir un efecto opuesto: una brecha comunicacional.

Campillo y Martínez (2017) señalan que el seguimiento del tratamiento y contextualización de los temas municipales en base a la estrategia establecida por la dirección de comunicación municipal permiten confirmar la idoneidad de los mensajes de los miembros del equipo de gobierno, la ausencia de contradicciones entre ellos, y evaluar la reacción del resto de las fuerzas políticas locales y los ciudadanos-prosumidores respecto a la agenda municipal. Por tanto, las estructuras comunicativas deben integrar nuevos modelos estratégicos de gestión integrada, softwares que permitan la evaluación del tratamiento de información municipal en medios online y

convencionales, y la implementación de herramientas para el seguimiento de medios sociales y redes sociales².

Así podemos observar que tener presencia digital no significa que se comunique adecuadamente, ni que se establezcan vínculos con los ciudadanos y mucho menos que esta presencia online genere una participación positiva. Según un estudio sobre redes sociales y transparencia corporativa 2.0 en los municipios de 15 países de la Unión Europea realizado por Bonsón et al (2012)³, se encontró que aproximadamente la mitad de los gobiernos locales no tenían presencia activa en alguna de las redes sociales analizadas, lo que indicó que eran “espectadores pasivos”:

Los gobiernos locales deben residir ‘en la red’ (...) contribuyendo a los debates como pares y no como forasteros. Para los gobiernos locales, no comprometerse ahora implica un riesgo mayor que involucrar: los ciudadanos utilizarán estas redes para hablar sobre ellos, ya sea que los gobiernos locales sumen o no su voz a la conversación (Bonsón et al., 2012: 131).

El entorno digital propone una serie de virtudes como la practicidad, la inmediatez y el ahorro del recurso público en comparación con los canales físicos o presenciales, peor también genera otros retos que parecen bifurcarse: una adecuada interacción con los usuarios que ya conviven en la interfaz tecnológica para que el mensaje sea comprendido en su amplitud, así como la reducción de la brecha digital para quienes no pueden acceder a las nuevas tecnologías por razones económicas o desconocimiento, situación que genera vulnerabilidad en la defensa de los derechos ciudadanos.

Adicionalmente, los autores concluyeron que la introducción de las TIC sin los correspondientes cambios en el liderazgo, las políticas y la gobernanza, es poco probable que se produzca un proceso más consultivo, participativo y Gobierno colaborativo y transparente (op. cit, 2012: 131).

Frente a democracias frágiles e instituciones públicas desprestigiadas, la labor de la comunicación institucional pareciera ser como bicicletear cuesta arriba, y sumar a ello la promoción de la participación ciudadana es llevar más peso consigo en la subida. Como Bustos et al (2018) precisan a continuación:

² Todas las traducciones de la autora.

³ Ibidem.

La participación ciudadana que realmente genera resultados positivos es aquella que se cocina a fuego lento, (...) los resultados rápidos y fáciles no existen en participación y, por ello, es importante que se vaya estableciendo una relación de confianza a largo plazo entre la ciudadanía y la administración. Esta conexión se consigue básicamente a través de los procesos presenciales, pero existen herramientas digitales que nos pueden ayudar en algunos aspectos. Además, las herramientas digitales (plataformas web, aplicaciones, etc.) pueden resultar de gran ayuda para promover la participación ciudadana (...) desde el aporte de información que favorece el espíritu crítico en democracia o la movilización de personas para solicitar una actuación concretas, hasta el desarrollo de encuestas o consultas ciudadanas puntuales (Bustos et al, 2018: 95).

La propuesta de la nueva forma de gestión de la comunicación para fomentar la participación ciudadana es un enfoque híbrido y equilibrado combinando la interacción presencial con las ventajas amplificadoras de las herramientas digitales, que asegure que todos los ciudadanos tengan la oportunidad de participar de manera significativa, inclusiva y efectiva en los procesos democráticos.

II. CONTEXTO

2.1. La administración pública en el Perú

La Constitución Política del Perú (1993) determina que el territorio de la República del Perú “está integrado por regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local (...). El ámbito del nivel local de gobierno son las provincias, distritos y los centros poblados” (Artículo 189).

De este modo, el territorio peruano se divide administrativamente bajo el amparo de la Ley de Bases de la Descentralización, y modificatorias, que regula la estructura y organización del Estado Peruano correspondiente al gobierno nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales, definiendo los marcos regulatorios administrativos, económicos, productivos, financieros, tributarios y fiscales descentralizados (Ley 27783, 2002).

Por su parte, la Ley Orgánica de Municipalidades (LOM) define a los gobiernos locales como las “entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades (...)” (Ley 27972, 2003, Artículo 1).

En ese sentido, la descentralización sustentada en la Constitución brinda una distribución del poder territorial estableciendo niveles para agilizar la toma de decisiones, asignar responsabilidades y busca promover una gestión eficiente de la administración de recursos públicos pertinentes a las necesidades específicas de cada localidad.

Para impulsar continuamente la eficacia de la gestión pública, se tiene la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado cuya finalidad es mejorar la “eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos” (Ley 27658, 2002, Artículo 4).

No obstante, la efectividad de la descentralización no solo depende de un marco legal regulatorio, sino sobre todo en la capacidad institucional, la transparencia y la participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones.

2.2. Gobiernos locales en Lima - Perú

Las leyes mencionadas reconocen a las municipalidades distritales y provinciales como entidades básicas de la organización territorial, destacando su papel como canales directos de participación ciudadana y gestión de los intereses locales.

Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Así, los actos administrativos son “declaraciones de las entidades (...) están destinadas a producir efectos jurídicos sobre los intereses, obligaciones o derechos de los administrados dentro de una situación concreta” (Ley 27444, 2001, Artículo 1).

Quienes lideran su gestión son los alcaldes y regidores elegidos por sufragio directo, por un período de cuatro años y tienen por mandato “promover el desarrollo y la economía local, y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo” (Constitución Política del Perú, 1993, Artículo 195).

Del mismo modo, son los gobiernos regionales y locales los llamados a promover la participación ciudadana de la siguiente manera estipulada en el marco jurídico vigente:

En la formulación, debate y concertación de sus planes de desarrollo y presupuestos, y en la gestión pública. Para este efecto deberán garantizar el acceso de todos los ciudadanos a la información pública, con las excepciones que señala la ley, así como la conformación y funcionamiento de espacios y mecanismos de consulta, concertación, control, evaluación y rendición de cuentas (Ley 27783, 2002, Artículo 17, inciso 1).

Asimismo, la LOM, y sus modificatorias, establecen que los vecinos de una circunscripción municipal intervienen de forma individual o colectiva en la gestión administrativa y de gobierno municipal a través de mecanismos de participación vecinal y del ejercicio de derechos políticos. De esta forma el vecino de una jurisdicción municipal puede ejercer su derecho de participación vecinal en la municipalidad de su distrito mediante mecanismos de participación como las juntas vecinales.

Esto específicamente se encuentra establecido en la Ley 26300, Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos (1994), donde se señala los derechos de control de los

ciudadanos e indica de manera general otros mecanismos que establezcan los gobiernos municipales y regionales.

Visto lo expuesto, la participación vecinal es un derecho consagrado en la Constitución donde se expresa que las municipalidades promueven, apoyan y reglamentan para su desarrollo local. Además, es una herramienta de fortalecimiento del sistema democrático, de una gestión transparente y un medio para lograr consensos en la formulación de planes de desarrollo, presupuestos y en la gestión pública en general.

Todo ello se realiza mediante el establecimiento de espacios y mecanismos de consulta, concertación, control, evaluación y rendición de cuentas donde se puedan reflejar las necesidades y expectativas de la comunidad.

2.3. Nuestro objeto de estudio: Municipalidad Distrital de San Isidro - Lima

El distrito de San Isidro se creó el 24 de abril de 1931, mediante Decreto Ley 7113, y es uno de los 43 distritos que conforman Lima Metropolitana. Su municipio es un órgano de gobierno local que cuenta con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia.

El distrito tiene una extensión de 9.93 km. y según la web del Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (s.f.), respecto al Censo del 2017, la jurisdicción albergaba 65,333 habitantes. Siendo de sexo femenino el 55.3% del total de la población, y el 44.7%, masculino. Una población predominantemente adulta mayor (60 y más años) representada por el 25,4%, seguido por los adultos jóvenes (30 a 44 años) con un 21.9% y adultos (45 a 59 años) con un 20.8%. Siendo la edad media 42 años.

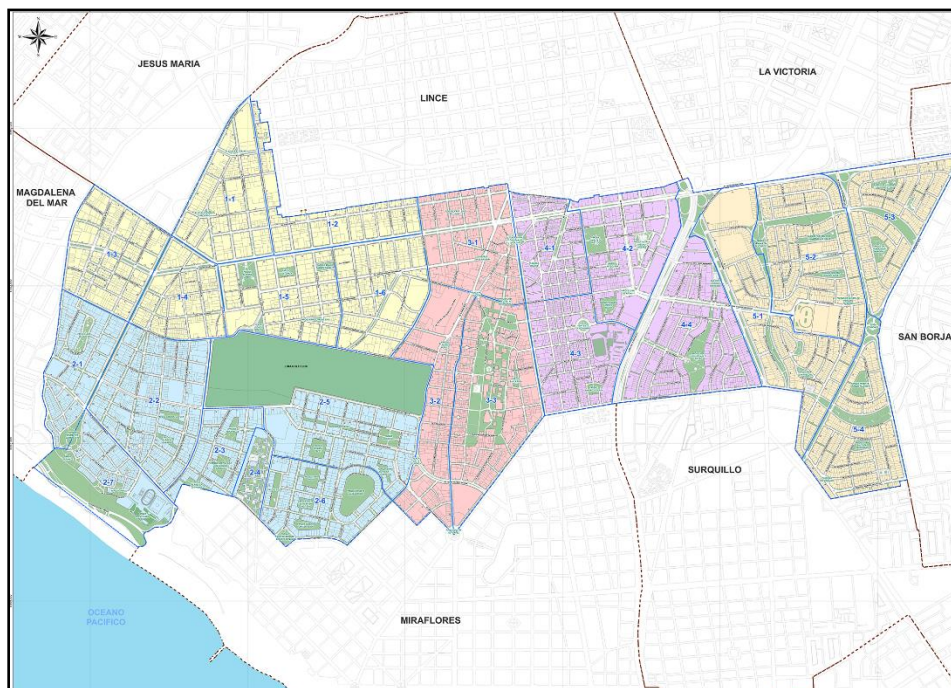
El nivel educativo de su población es en un 42.5% de grado superior universitaria, un 15.8% alcanzó la secundaria y un 13.5% tiene estudios de postgrado como maestría y doctorado. Por otro lado, el índice de pobreza monetaria del distrito es de 0.1%, convirtiéndolo en un distrito de nivel socioeconómico alto.

De acuerdo con la proyección de la misma entidad, para el año 2024 se tendría una población de 69,409 personas. Sin contar con la población flotante mayor de 18 años que alberga diariamente

compuesta por 755,717 personas que se trasladan al distrito de lunes a viernes por múltiples actividades.

En el ámbito geográfico, San Isidro está zonificada por 5 sectores divididos en 24 subsectores (ver figura 1), representados por vecinos elegidos democráticamente y que asumen el rol de delegados de juntas vecinales, de acuerdo con la Ordenanza 532-MSI, Ordenanza que aprueba el Reglamento de las Juntas Vecinales del Distrito de San Isidro, y modificatorias.

Figura 1. Plano de Sectores vecinales de San Isidro



Fuente: Plataforma digital única del Estado Peruano (2024)

Entiéndase por juntas vecinales a las “organizaciones autónomas conformadas por vecinos de los subsectores del distrito, las que se constituyen como mecanismos que fomentan la participación vecinal” (Ordenanza 532-MSI, 2020, Artículo 1).

En tanto, los delegados vecinales son los representantes de cada junta vecinal “elegidos democráticamente por los vecinos, por un período de un (01) año (...) El ejercicio del cargo del delegado vecinal no es remunerado, no constituye función pública, ni genera incompatibilidad alguna” (Ordenanza 589-MSI, 2023, Artículo 3).

La participación ciudadana es un proceso que se encuentra articulado dentro de las facultades establecidas en el literal c) del artículo 40° de la Gerencia de Participación Vecinal (en adelante GPV) estipuladas en el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad de San Isidro aprobado por la Ordenanza 505-MSI, y modificatoria.

En ese sentido, el área materia de estudio es la GPV por ser el órgano encargado de “promover la participación organizada de los vecinos mediante la facilitación, articulación y fortalecimiento de espacios de participación en beneficios de la comunidad, a fin de generar una cultura de responsabilidad e involucramiento en actividades que beneficien a la ciudad” (Ordenanza 548-MSI, 2021, Artículo 39).

Entre sus funciones se encuentra la organización de actividades relacionadas con la promoción para la integración y participación de los vecinos en la gestión municipal; de actividades con las juntas vecinales, asociaciones y el Consejo de Coordinación Local Distrital para canalizar sugerencias y recomendaciones de propuestas; establecer mecanismos de participación vecinal centralizando consultas y propuestas; junto con orientar al ciudadano en la atención de requerimiento de información, solicitudes, quejas o sugerencias para su atención y seguimiento.

En ese marco, la GPV cuenta con una serie de medios de comunicación y espacios propios para establecer el diálogo entre el ciudadano y el municipio, que se listan a continuación.

- Lista de difusión de WhatsApp por sub sector.
- Comunicación directa a través de los sectoristas (en persona o por vía telefónica).
- Reuniones con gerencia(s).
- Visitas de campo.
- Eventos y/o actividades organizadas por la gerencia.
- *Call Center* o central telefónica de orientación: (511) 513- 9000 y WhatsApp (+51)955557800.
- Correo electrónico de la Gerencia para procesos específicos (elecciones, presupuesto participativo, etc.).

Del mismo modo, se apalanca de otros espacios de comunicación para amplificar su mensaje como son el contacto con los delegados de las juntas vecinales, además de la página web y las redes

sociales de la municipalidad gestionadas por la Gerencia de Comunicaciones e Imagen Institucional del municipio.

Cabe precisar que el municipio está compuesto por una estructura de siete órganos, como se puede apreciar en la siguiente tabla, donde la GPV cumple un rol de órgano de apoyo que reporta directamente a la Alcaldía, característica sustancial para ser elegido en la investigación.

Tabla 1. Estructura Orgánica de la Municipalidad de San Isidro

Órganos de Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Concejo Municipal. • Alcaldía. • Gerencia Municipal.
Órganos Consultivos y de Coordinación Vecinal	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de Coordinación Local Distrital. • Junta de Delegados Vecinales.
Órganos de Control Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Órgano de Control Institucional.
Órganos de Defensa Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Procuraduría Pública Municipal.
Órganos de Asesoramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Asesoría Jurídica. • Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo.
Órganos de Apoyo	<p>Que reportan a la Alcaldía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría General. • Gerencia de Participación Vecinal. • Gerencia de Ética e Integridad. • Gerencia de Comunicaciones e Imagen Institucional. <p>Que reportan a la Gerencia Municipal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Administración y Finanzas. • Gerencia de Gestión de Personas. • Gerencia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.
Órganos de Línea	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Rentas. • Gerencia de Desarrollo Urbano y Económico. • Gerencia de Inversiones Públicas y Mantenimiento Urbano. • Gerencia Fiscalización Administrativa. • Gerencia de Seguridad Ciudadana, Tránsito y Gestión del Riesgo de Desastres. • Gerencia de Educación, Cultura y Turismo. • Gerencia de Salud y Bienestar Social. • Gerencia de Desarrollo Ambiental Sostenible.

Fuente: elaboración propia con información de msi.gob.pe.

En este marco, resulta relevante profundizar la investigación en áreas donde la gestión de la comunicación estratégicamente llevada puede convertirse en catalizadora del fortalecimiento democrático al ser enlace de diálogo entre la entidad y la ciudadanía, dinamizando la gestión pública en este nivel de gobierno.

III. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

3.1. Enfoques de la investigación

Se consideró pertinente aplicar un enfoque de investigación mixto (cualitativo y cuantitativo), toda vez que el objetivo fue identificar la relación de la gestión de comunicación institucional y el ejercicio de la participación ciudadana en la Municipalidad de San Isidro de Lima, lo más apropiado era el análisis de datos duros y objetivos de contenidos producido por la entidad. como de la escucha y observación de un segmento de ciudadanos.

El análisis de corte cuantitativo fue comparado y complementado con la vertiente cualitativa procedente de las opiniones y percepciones de los sujetos entrevistados. Combinar metodologías resultó la mejor aproximación al objeto de estudio planteado, en línea con Monje Álvarez (2011):

La investigación científica en ciencias sociales, particularmente en el campo de la comunicación social y el periodismo, se puede abordar desde dos paradigmas o alternativas metodológicas: cuantitativa y cualitativa. (...) A pesar de que cada opción metodológica se sustenta en supuestos diferentes y tienen sus reglas y formas básicas de acción, establecidas y compartidas por la propia comunidad científica, no son métodos excluyentes, se complementan (Monje, 2011: 10).

A continuación, se presentan los instrumentos elaborados para la recolección de datos de la investigación.

3.1.1. Sistematización de datos de las listas de WhatsApp

El principal canal de comunicación de llegada masiva de la GPV son las listas de difusión de WhatsApp creadas para transmitir información a los vecinos del distrito por subsectores. Según la página web de WhatsApp (s.f.) “las listas de difusión son listas de destinatarios guardadas a las que puedes enviar mensajes cuando quieras sin necesidad de seleccionar a los contactos cada vez”.

Como existen un total de 24 listas acorde a la cantidad de subsectores que se divide el distrito, se seleccionó tres listas de difusión de los subsectores 1-1, 3-3 y 5-5 por congregar la mayor cantidad de contactos; además de las siguientes características de los sectores en los que se ubica.

El sector 1 que limita con tres distritos (Magdalena del Mar, Jesús María y Lince) se caracteriza por tener una de las principales vías metropolitanas de Lima como la avenida Javier Prado, contar con edificios destinados a vivienda y comercio, albergar un complejo arqueológico, tener el mayor

número de establecimientos educativos⁴ y geográficamente ubicarse en el extremo izquierdo del distrito.

El sector 3 está compuesto por zonas de densidad media y reglamentación especial, posee el Bosque El Olivar (principal área verde del distrito y símbolo de identidad), cuenta con vía metropolitana como la avenida Arequipa, alberga cadenas de hoteles y tiene una ubicación geográfica que lo sitúa en el centro del distrito.

En tanto, el sector 5 se caracteriza por poseer una zona de densidad media-baja y de recreación pública, tiene el mayor número de clínicas y centros médicos especializados, se ubica geográficamente en el extremo derecho del distrito y limita con tres distritos (La Victoria, San Borja y Surquillo).

La sistematización de la información consistió en analizar cada uno de los mensajes difundidos en las listas de WhatsApp entre el 01 de octubre de 2023 al 31 de enero de 2024, contabilizando el número de mensajes, el nombre de la actividad, el tema, las gerencias de las que procedían, estilo comunicacional, públicos objetivos, códigos de la comunicación y cantidad de veces que el mensaje fue repetido (ver tabla 2).

Para la subcategorización de los mensajes por temas se establecieron los siguientes:

- Cultura
- Deporte
- Economía
- Educación
- Gestión del riesgo
- Integración
- Legal
- Medio ambiente
- Obras y/o mantenimiento
- Salud
- Seguridad
- Servicios de otros
- Servicios en general
- Trámite Documentario
- Tributos
- Turismo

Por estilo comunicacional:

- Informativo: busca comunicar un tema a fin de que el usuario tome conocimiento.
- Informativo – convocatoria: además de buscar que el usuario tome conocimiento sobre un tema, es acompañado por un *call to action*.

⁴ Plan Urbano Distrital de San Isidro 2023 – 2033.

- Sensibilización: tiene como propósito comunicar desde el ámbito más emotivo para concientizar sobre un tema.

Asimismo, para delimitar tipo de estilo se tomó como referencia la aportación de Capriotti (2021):

- Racionales: presentan conceptos de una manera informativa, explicativa y argumentada, apelando a los aspectos más analíticos o reflexivos de las marcas.
- Emocionales: presentar conceptos de una forma emotiva, sugestiva, cercana o seductora, apelando a las emociones o creencias.
- Tradicionales: comunicación clásica, formal, estructurada, tradicional, seria, etc.
- Innovadores: impulsan un modo de comunicar más moderno, novedoso, informal, arriesgado.

También se incluyó una categorización por públicos objetivos:

- Adultos: de 18 a 59 años.
- Adultos Mayores: de 60 años a más.
- Familiar: niños, jóvenes, adultos y adultos mayores.
- Infantil: hasta los 12 años de edad.
- Jóvenes: de 12 a 17 años de edad.
- Otros: personas con discapacidad, enfocados en mujeres, etc.

Además, se clasificó por códigos de la comunicación:

- Verbal o no verbal (audios, textos, imágenes, etc.).
- Uso de ilustraciones o videos.
- Inclusión de enlaces webs.
- Inclusión de correo electrónico o teléfono de contacto.
- Uso de hashtags.

Finalmente, se agregó el criterio de redundancia del mensaje:

- Único: se emite a las listas una sola vez.
- Mensaje primigenio: no es la única vez que se repite.
- Se repite por primera vez: luego de emitirse el primigenio.
- Se repite por segunda vez: en dos ocasiones luego del mensaje primigenio.

Tabla 2. Sistema de tabulación de los mensajes de WhatsApp

Análisis de lista de difusión de WhatsApp												
Subsector 1-1												
Periodo de inicio Octubre 2023												
Periodo de término Enero 2024												
Composición												
Fecha	Cantidad	Actividad	Tema	Gerencia a cargo	Público objetivo	Texto	Gráfica, imágenes o video	Link	Correo o teléfono de inscripción o para más información	Hashtag	Tipo de contenido	Repetición del mensaje
12-Oct	1	Taller Biohuertos	Medio ambiente	GDAS	Adultos	Sí	Sí	No	Sí	#SanIsidroSostenible	Informativo - convocatoria	Mensaje primigenio
	1	Paseo Vecinal	Integración	GPV	Adultos	Sí	Sí	No	No	Ninguno	Informativo - convocatoria	Único
13-Oct	1	Campaña Vacunación de mascotas	Salud	GSBS	Familiar	Sí	Sí	No	No	#MascotasSanIsidro	Informativo - convocatoria	Único
	1	Clases de baile	Deporte	GSBS	Adultos	Sí	Sí	No	No	#ActivateSanIsidro	Informativo - convocatoria	Único
16-Oct	1	Simulador de Sismos	Educación	GSCTGR	Adultos	Sí	Sí	No	Sí	#ConstruyamosPrevención	Informativo - convocatoria	Único
17-Oct	1	Show Musical	Cultura	GECT	Familiar	Sí	Sí	No	Sí	#SanIsidroSonoro	Informativo - convocatoria	Único
	1	Suspensión del servicio de oxígeno	Salud	GSBS	Adultos	Sí	Sí	No	Sí	#AtenciónVecinos	Informativo	Único
18-Oct	1	Cuenta cuentos	Cultura	GECT	Infantil	Sí	Sí	No	Sí	#SanIsidroKids	Informativo - convocatoria	Único
	1	Exposición artística (pintura)	Cultura	GECT	Adultos	Sí	Sí	No	Sí	#SanIsidroEsCultura	Informativo - convocatoria	Se repite por primera vez
19-Oct	1	Festikids	Integración	GPV	Infantil	Sí	Sí	No	No	#ConstruyamosConfianza	Informativo - convocatoria	Mensaje primigenio
	1	Video sobre seguridad ciudadana	Seguridad	GSCTGR	Adultos	No	Sí	No	No	Ninguno	Informativo	Único
	1	Petween	Integración	GPV	Familiar	Sí	Sí	Sí	No	Ninguno	Informativo - convocatoria	Mensaje primigenio
20-Oct	1	Visita guiada planta tratamiento	Medio ambiente	GDAS	Familiar	Sí	Sí	No	Sí	#SanIsidroSostenible	Informativo - convocatoria	Se repite por primera vez
	1	Festikids	Integración	GPV	Infantil	Sí	Sí	No	No	#ConstruyamosConfianza	Informativo - convocatoria	Se repite por primera vez
21-Oct	1	Festikids	Integración	GPV	Infantil	Sí	Sí	No	No	#ConstruyamosConfianza	Informativo - convocatoria	Se repite por segunda vez
	1	Taller Biohuertos	Medio ambiente	GDAS	Adultos	Sí	Sí	No	Sí	#SanIsidroSostenible	Informativo - convocatoria	Se repite por primera vez
23-Oct	1	Convocatoria futbolistas	Deporte	GSBS	Jóvenes	Sí	Sí	No	Sí	#SanIsidroEsDeporte	Informativo - convocatoria	Único
	1	Show de Magia	Cultura	GECT	Infantil	Sí	Sí	No	Sí	#SanIsidroKids	Informativo - convocatoria	Único
	1	Ciclo de Charlas	Educación	GECT	Adultos	Sí	Sí	No	Sí	#EducaciónYCultura	Informativo - convocatoria	Único

Fuente: elaboración propia.

En total se analizaron 284 mensajes en las listas de los tres subsectores seleccionados.

3.1.2. Encuesta o cuestionario auto diligenciado

Se elaboró una encuesta compuesta por 23 preguntas entre abiertas, cerradas y con opción múltiple. Dicho instrumento brindó objetividad y neutralidad en la recogida de información sobre las comunicaciones que emiten el gobierno local y la percepción de los residentes del distrito.

Los aspectos se plantearon en las preguntas fueron las siguientes:

- Existencia de relación con la municipalidad en el último año.
- Existencia de relación con la Gerencia de Participación Vecinal (GPV) en el último año.
- Reconocimiento de las funciones de la GPV.
- Nivel de notoriedad de las actividades, eventos o procesos de la GPV.
- Reconocimiento de los espacios comunicativos por los que se entera de las actividades, eventos o procesos que organiza la GPV.
- Predisposición de preferencia de dichos espacios comunicativos.
- Razones del comportamiento de la preferencia de uso de espacios comunicativos.
- Medición del recuerdo de las actividades y procesos que organiza la GPV.
- Comportamiento (participación) frente a las actividades que organiza la GPV.

- Nivel de satisfacción de los eventos sociales y culturales que organiza la GPV.
- Nivel de satisfacción de recepción y atención de la GPV respecto a consultas, pedidos o reclamos.
- Conocimiento sobre el concepto de participación ciudadana.
- Comportamiento (participación) frente a procesos de participación ciudadana.
- Nivel de satisfacción de los procesos participativos de la GPV.
- Razones de motivación para participar en los procesos participativos.
- Recomendaciones para mejorar o cambiar la gestión de participación ciudadana.

La encuesta estuvo dirigida a un perfil heterogéneo: personas de nacionalidad peruana o extranjera, que residen en el distrito como propietarios (incluyendo a los familiares) o inquilinos en al menos uno de los cinco sectores del distrito; de sexo femenino, masculino u otro, desde los 18 años en adelante, edad que otorga la plena capacidad de ejercer sus derechos civiles (Código Civil, 1984, Artículo 42).

El periodo de recogida fue del 26 de abril al 03 de mayo de 2024, realizándose un total de 232 encuestas válidas. El método empleado fue de manera virtual a través del envío de un mensaje masivo de WhatsApp a todas las listas de difusión que tiene la GPV. Ver el formulario en el Anexo I.

3.1.3. Entrevistas semiestructuradas o dirigidas

Con el objetivo de complementar la información de las herramientas cuantitativas y para profundizar la percepción de la gestión de la comunicación, se realizó cinco entrevistas a delegados vecinales del distrito (uno por sector), quienes fueron votados en las Elecciones de Delegados de Juntas Vecinales para el periodo 2024 - 2025, llevadas a cabo el 17 de marzo de 2024. En la tabla 3 puede verificarse los nombres, cargos y codificación de los entrevistados.

Tabla 3. Codificación de entrevistados

Nombres y apellidos	Cargo	Código
Rosario Quintanilla Vergara	Presidenta del subsector 1-1	Entrevista 1
Julio César Antezana Palacios	Presidente del subsector 2-2	Entrevista 2
Janeth Marcela Tapia Rabanal	Presidenta del subsector 3-1	Entrevista 3
Juan Bautista Saavedra Quivio	Presidente del subsector 4-3	Entrevista 4
Mariela Bouroncle Poblete	Presidenta del subsector 5-3	Entrevista 5

Fuente: elaboración propia.

La guía de entrevistas constó de 12 preguntas relacionadas a los mecanismos y estrategias de comunicación que emplea el municipio para el fomento de la participación ciudadana, la efectividad de la gestión de la comunicación en los actores que forman parte del sistema de participación ciudadana y una sección recomendaciones o propuestas para la gestión de la comunicación (ver Anexo II).

Se buscó que los participantes se expresen de manera libre, se realizaron repreguntas e incorporaron otras para obtener la información requerida, variando según lo que el entrevistado declaraba. Por tanto, se aplicó una entrevista semi estructurada.

3.2. Fases del planteamiento metodológico

A fin de identificar la relación de la gestión de comunicación institucional y el ejercicio de la participación ciudadana en el municipio, se plantearon cuatro (4) fases del planteamiento metodológico para analizar los diversos componentes en los que se desenvuelve la comunicación institucional.

3.2.1. Fase organizacional

Involucró el planteamiento de la propuesta de investigación a la GPV para la obtención formal de documentación institucional sobre los mensajes que se remiten a los ciudadanos a través de sus canales de comunicación, la revisión de documentos de gestión para el desarrollo de funciones, entre otros.

Para tales efectos se realizaron coordinaciones mediante entrevistas presenciales, online y correos electrónicos para la obtención de documentación pertinente sobre la entidad y el marco jurídico en el que se desarrolla la participación ciudadana en el distrito. Además de la identificación de los principales actores que forman parte del sistema de participación ciudadana, de los mecanismos y estrategias de comunicación que emplea la GPV, y la obtención de contenidos que se difunden a través de listas de difusión de WhatsApp.

3.2.2. Fase de instrumentación

Corresponde a la elaboración de los instrumentos de recolección de datos compuesto por la guía de la entrevista semiestructurada y el formulario de la encuesta, además de las coordinaciones logísticas y operativas previas a la aplicación.

3.2.3. Fase para recolección de datos

Proceso sistemático de coordinación y monitoreo de la aplicación de los instrumentos mencionados para la recogida de datos. Se decidió implementarlos luego de la proclamación de resultados de las Elecciones de Delegados de Juntas Vecinales del distrito de San Isidro para el periodo 2024-2025 a fin de contar con la opinión de los delegados vecinales electos, y debido a que logísticamente la aplicación de las encuestas dependía de la aprobación y difusión de la GPV.

3.2.4. Fase de análisis de resultados

Comprendió la estadística, procesamiento, interpretación y presentación de la información abstraída del análisis de datos para obtener conclusiones, además de ampliar los conocimientos sobre el tema y contribuir en la toma de decisiones de alta dirección del municipio, de manera que la investigación tenga un impacto directo en el objeto estudiado.

IV. RESULTADOS

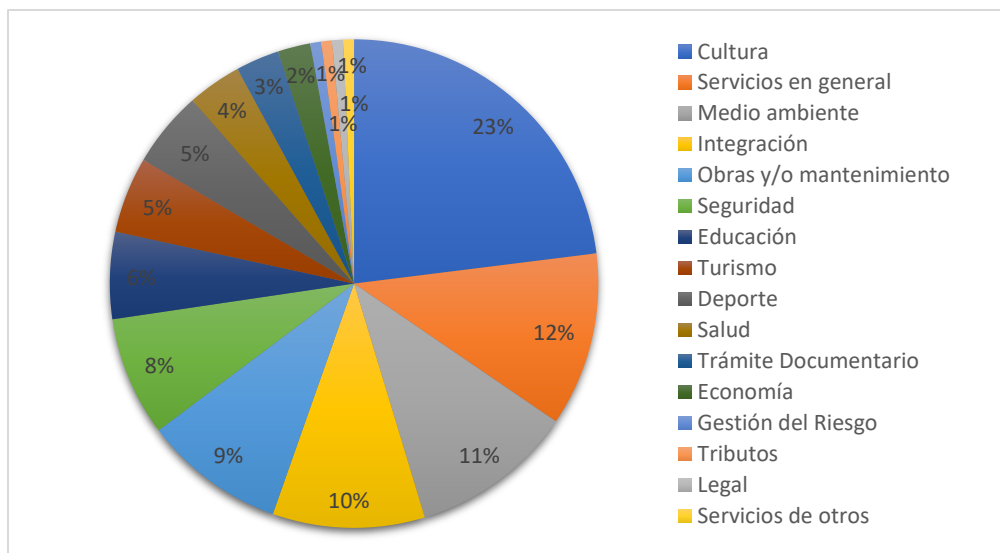
4.1. Lista de Difusión de WhatsApp

La Gerencia de Participación Vecinal, en su rol de articulador entre los vecinos y los servicios municipales, continuamente comunica las actividades que se realizan en los distintos subsectores del distrito. En ese sentido, los mensajes que se difunden proceden principalmente de la información que publica la Gerencia de Comunicaciones e Imagen Institucional en las redes sociales institucionales, las que remite directamente a la GPV por canales internos, así como aquellas que proceden directamente de otras gerencias. De este modo, el contenido se replica íntegramente a nivel de texto, ilustraciones, hashtags, entre otros.

4.1.1. Temas que se difunden

Al analizar el contenido comunicado a la lista de difusión de WhatsApp del subsector 1-1, entre los meses de octubre 2023 a enero 2024, se visualizó 139 mensajes en total. De los cuáles en mayor porcentaje se aborda el tema cultural en un 23%, seguido por los servicios en general con 12%, medio ambiente con 11% e integración con 10%, como se puede apreciar en la figura 2.

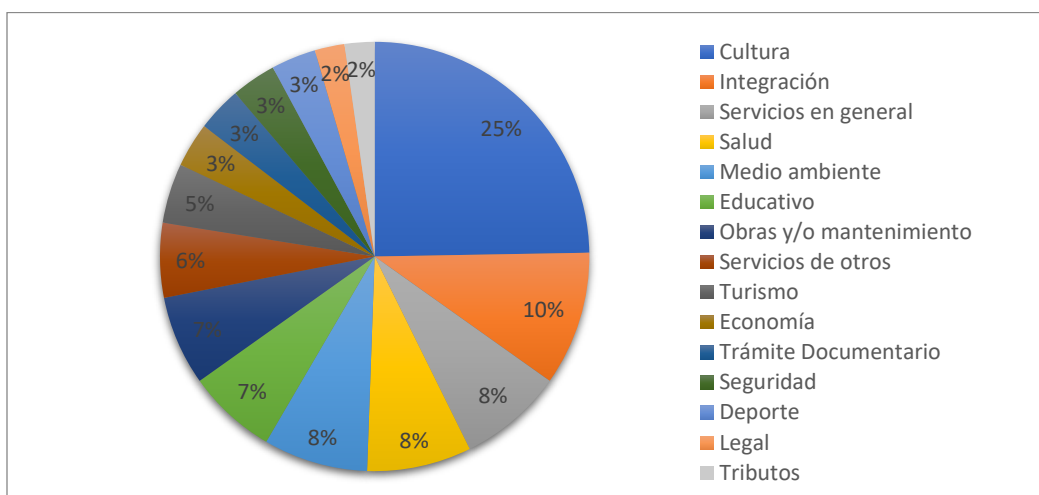
Figura 2. Temas que se difunden en el subsector 1-1



Fuente: elaboración propia.

Estas cifras son similares a lo difundido en el subsector 5-4, en el que se difundieron 89 mensajes en total durante el mismo periodo; de los cuáles, el primer lugar lo ocupa el tema cultura con un 25%, en segundo lugar, integración con un 10%, y en tercer lugar con triple empate porcentual los temas servicios generales, salud y medio ambiente con 8% cada uno (ver figura 3).

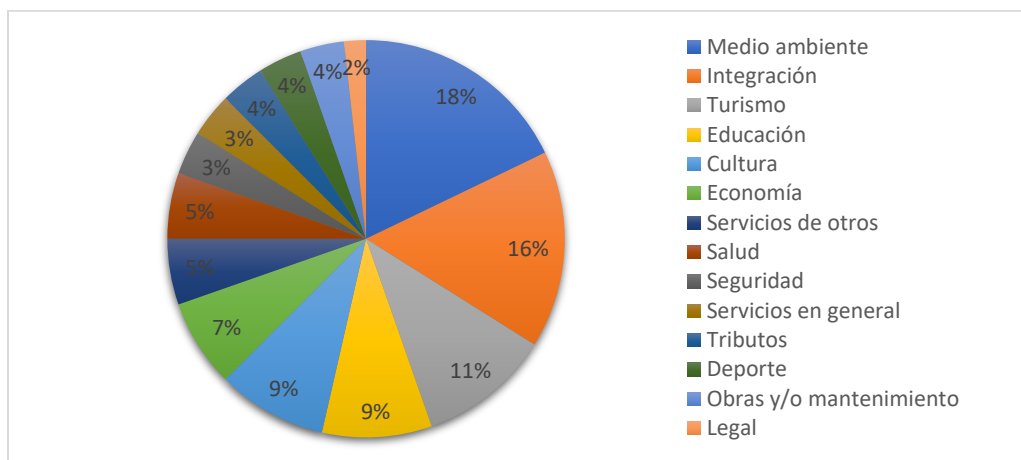
Figura 3. Temas que se difunden en el subsector 5-4



Fuente: elaboración propia.

Una situación distinta se encontró en la lista del subsector 3-3, donde se difundieron 56 mensajes en total, siendo el tema con mayor difusión el de medio ambiente con 18%, seguido por integración con 16% y turismo con 11% (ver figura 4).

Figura 4. Temas que se difunden en el subsector 3-3



Fuente: elaboración propia.

4.1.2. Estilo comunicacional

En el subsector 1-1 se encontró dos de los tres tipos de categorías de contenidos clasificados en el planteamiento metodológico: el informativo-convocatoria de tipología racional y tradicional con una presencia muy alta de un 56%, convirtiéndolo en el estilo comunicacional hegemónico. Por otra parte, el estilo informativo con una tipología también racional y tradicional tiene una presencia algo alta con un 44%, ubicándose en un orden jerárquico como secundario.

Para el subsector 3-3 se encontraron tres estilos: el informativo-convocatoria de tipología racional y tradicional con una presencia muy alta de un 70%, ubicándose en una situación de jerarquía principal; mientras que el estilo informativo, con una tipología también racional y tradicional, tiene una presencia algo baja, con un 29%, ubicándose en segundo lugar en la jerarquía; y el estilo sensibilización se desarrolla a través de una tipología emocional y tradicional que tiene una presencia muy baja, un 2%, ubicándose en una posición de nulo irrelevante.

En el subsector 5-4 se encontró tres estilos: el informativo-convocatoria de tipología racional y tradicional con una presencia muy alta de 63% convirtiéndolo en el estilo comunicacional hegemónico; mientras que el estilo informativo con una tipología racional y tradicional tiene una presencia alta con 35% ubicándose en jerarquía secundario; y el estilo sensibilización con una tipología emocional y tradicional tiene una presencia muy baja con 2%, ubicándose como nulo irrelevante.

4.1.3. Gerencias que producen información

Al revisar los porcentajes del nivel de producción de mensajes por parte de las gerencias del municipio se detectó que la mayoría de ellos provienen de la Gerencia de Educación, Cultura y Turismo, en el subsector 1-1 con una presencia del 31%, en el subsector 3-3 con un 27% y en el subsector 5-4 con un 30%.

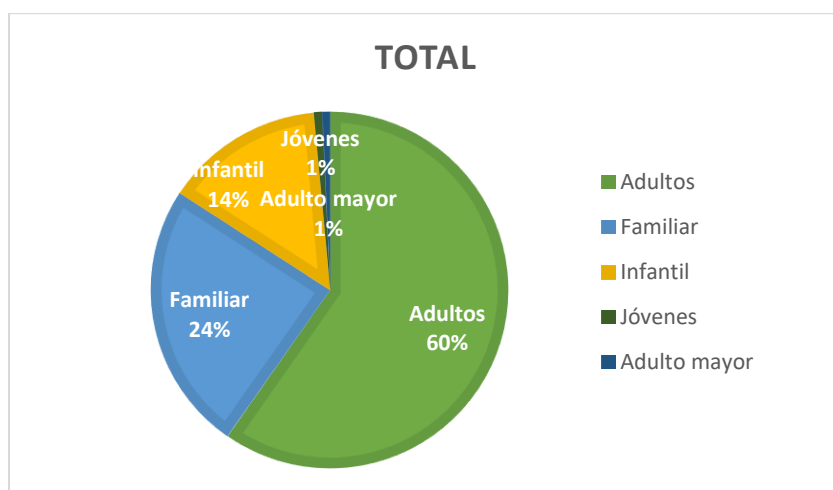
Respecto a las demás ubicaciones, estas difieren entre los subsectores señalados. En el subsector 1-1 la Gerencia de Participación Vecinal (GPV), la Gerencia de Desarrollo Ambiental Sostenible (GDAS) y la Gerencia de Salud y Bienestar Social (GSBS) tienen un triple empate con 11%; en el subsector 3-3, la GDAS ocupa el segundo lugar con el 18% y en tercer lugar la GPV con el 16%. Mientras en el subsector 5-4, el segundo lugar lo ocupa la GSBS con una producción del 15% de mensajes, seguido por la GPV con un 11%.

4.1.4. Público al que se dirigen las comunicaciones

En la revisión de los mensajes de los tres subsectores se encontró que más del 50% está dirigido a los adultos. El segundo público de atención es el familiar cuyo porcentaje varía entre el 24 y 34%, dependiendo del subsector; el tercer lugar es el público infantil que varía entre el 12 y 16%.

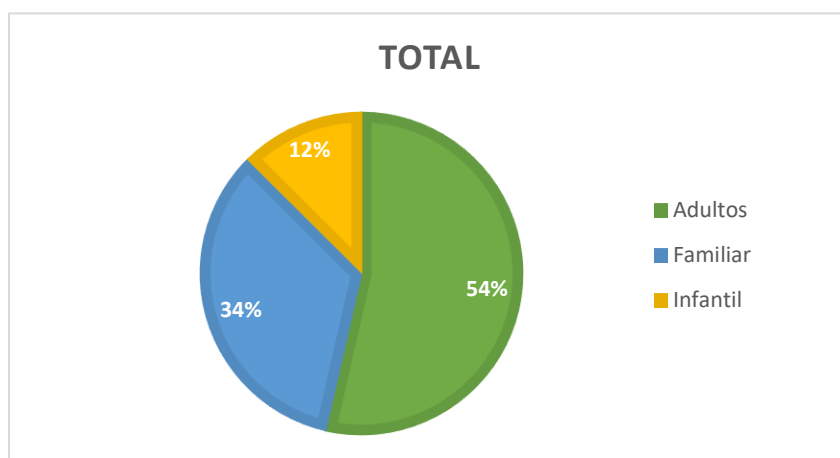
Además, se observó que en el subsector 1-1 los comunicados dirigidos exclusivamente a jóvenes y adultos mayores solo representan el 1%, cada uno; en el subsector 3-3 no se encontró mensajes para estos públicos; mientras que en el subsector 5-4, representa un 2% (ver figuras 5, 6 y 7).

Figura 5. Público del subsector 1-1



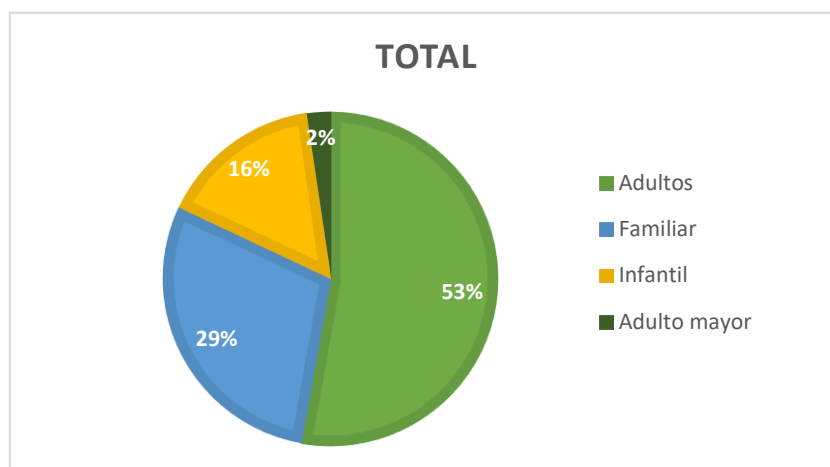
Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Público del subsector 3-3



Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Público del subsector 5-4



Fuente: elaboración propia.

4.1.5. Códigos de la comunicación

En la investigación se encontró que los mensajes se componían de texto, ilustraciones y/o videos. En ocasiones se incorporaban enlaces web para ampliar información y/o facilitar la inscripción para una actividad, cuentas de correo o teléfono para orientación, así como uso de hashtags para identificar el concepto del mensaje.

Así, en el subsector 1-1 se identificó que, de los 139 mensajes difundidos en el periodo de estudio, el 78% eran únicos, el 10% se repitieron por primera vez y el 2% por segunda vez. Asimismo, el 84% del total de mensajes eran textos, de los cuales el 98% incorporaban ilustraciones o videos, el 84% no incluían un enlace web, un 65% tampoco una cuenta de correo electrónico o teléfono, y en un 34% no se emplearon hashtags.

En el caso del subsector 3-3 se identificó un total de 56 mensajes, siendo el 91% de ellos únicos y el 4% de ellos se repitieron una vez. Del mismo, el 63% del total de mensajes eran textos, de los cuales el 89% incorporaban ilustraciones o videos, el 80% no incluían un enlace web, un 68% tampoco indicaba correo electrónico o teléfono, y en un 61% de los casos no se emplearon hashtags.

En el subsector 5-4 se cuantificaron 89 mensajes, siendo el 94% únicos y un 4% se repitieron una vez. El 98% del total de mensajes fueron textos, de los cuáles el 94% iban acompañados de una

ilustración o video, el 75% no tenía un enlace web, un 60% no incluía correo electrónico o teléfono y en un 35% de los casos no se emplearon hashtags.

Cabe mencionar que se identificaron hasta 27 tipos de hashtags en los mensajes, pero la mayoría de mensajes de los tres subsectores no empleaban ninguno.

4.2. Encuestas sobre mecanismos de participación ciudadana

La muestra representativa de vecinos del distrito extraída de las encuestas realizadas a residentes en el distrito tuvo como resultado general de aplicación a personas en principalmente de nacionalidad peruana en un 99%, en condición de vecino propietario y/o familiar en un 95%, siendo de ellos un 64% mujeres. De los encuestados el rango de edad mayoritario lo ocupó personas de 61 años en adelante en un 65%, seguidos por los de 51 a 60 años con un 19%, lo cual coincide proporcionalmente con las características etarias de la población censada por el INEI⁵ en el distrito.

En cuanto a la procedencia de los encuestados se halló que los sectores 2 y 5 fueron los que más participaron con un 31% cada uno, seguidos por los sectores 1 y 3 con un 17% cada uno, y el sector 4 con una participación de un 3%, probablemente por ser una zona principalmente comercial y financiera con menor densidad poblacional residente respecto a las otras áreas.

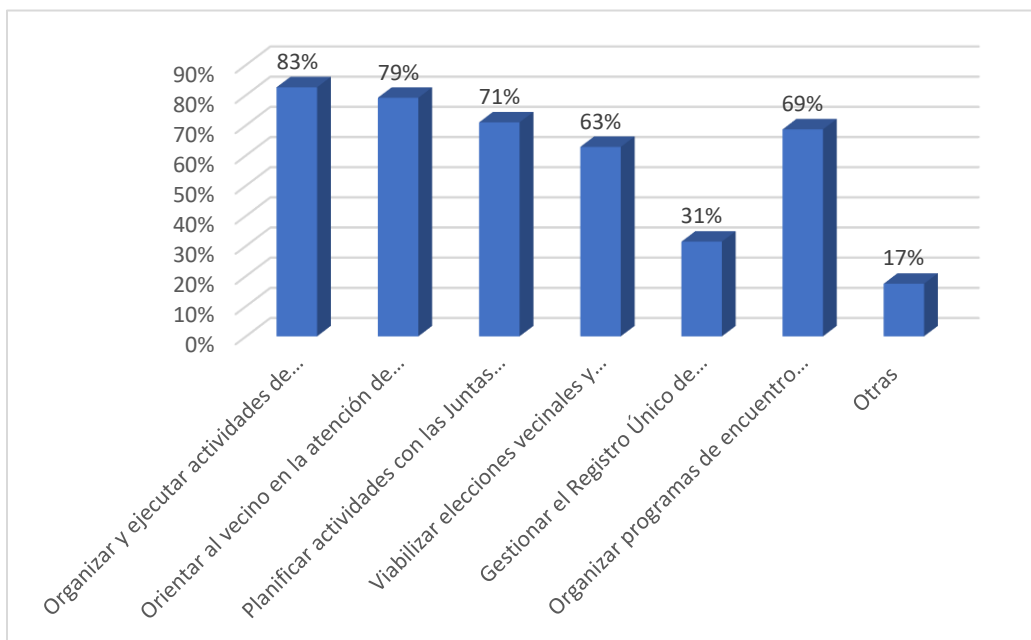
Asimismo, cabe resaltar que el 89% de los encuestados viven más de 10 años en el distrito, por lo que el nivel de conocimiento de la realidad de la localidad es óptimo. De este modo, del total de encuestados se consideraron a las personas que tuvieron contacto o comunicación con la municipalidad a través de alguno de sus servicios y con los sectoristas o la GPV, en el último año.

4.2.1. Reconocimiento de las funciones de la Gerencia de Participación Vecinal (GPV)

Del total de opciones relacionadas a las funciones de la GPV se detectó que más del 60% reconoció con claridad cinco de las seis alternativas planteadas, siendo la más baja en reconocimiento, la función de “Gestionar el Registro Único de Organizaciones Sociales” con solo un 31% de respuestas (ver figura 8).

⁵ Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Figura 8. Reconocimiento de las funciones de la GPV

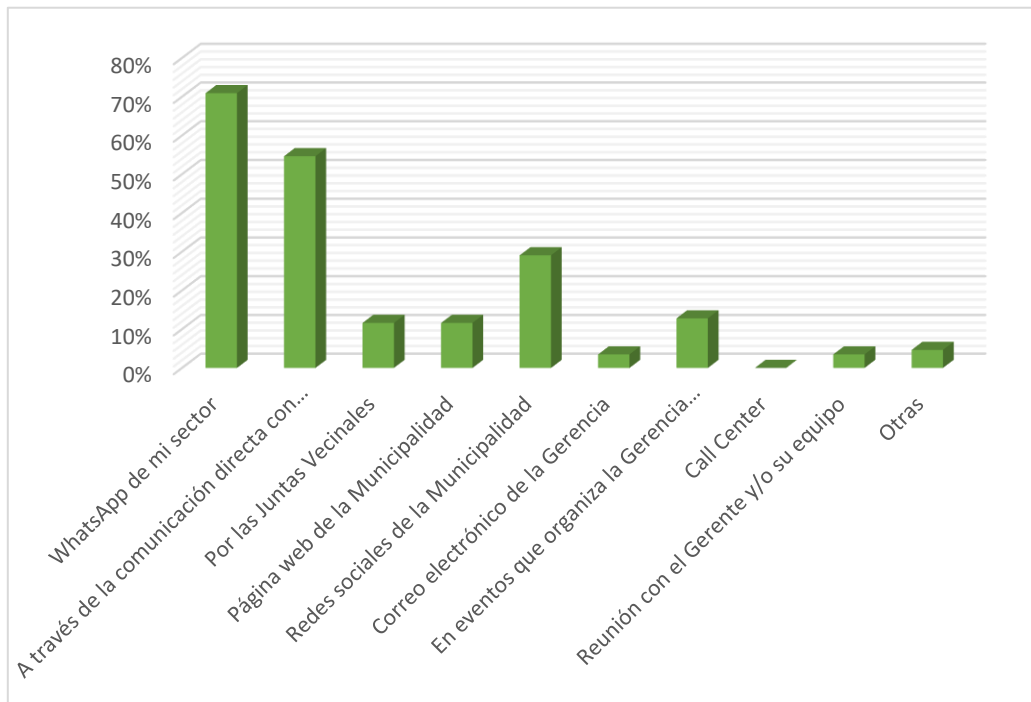


Fuente: elaboración propia.

4.2.2. Nivel de notoriedad de la comunicación de la GPV

El 78% de encuestados aseguraron que sí se enteran de todas o casi todas las actividades, eventos o procesos que organiza la Gerencia. Siendo el principal medio de comunicación en canal de WhatsApp del subsector con un 71%, el segundo en efectividad es la comunicación directa con la sectorista ocupando el 55% de respuestas, y en tercer lugar se encuentran las redes sociales de la municipalidad con un 29% (ver figura 9). Cabe indicar que, en los dos primeros casos, éstos están bajo el control directo de la GPV, mientras que las redes sociales son administradas por la GCIM.

Figura 9. Espacios comunicativos por los que se entera de las actividades, eventos o procesos

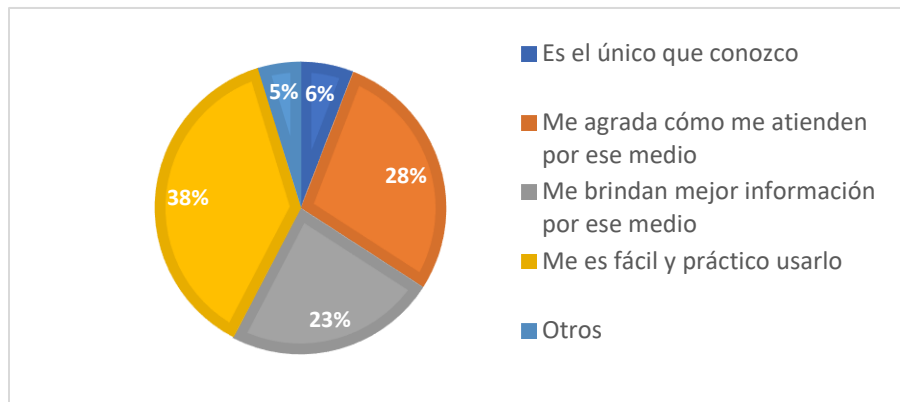


Fuente: elaboración propia.

Al preguntarles sobre la predisposición de preferencia de dichos espacios comunicativos con la opción de obtener una respuesta múltiple, indicaron que el WhatsApp es el medio predilecto con un 77%; en segundo lugar, se ubicó la web de la municipalidad 48%; y, en tercer lugar, las juntas vecinales con un 17%. En ese caso, las dos últimas tampoco tienen injerencia directa por parte de la GPV.

Entre las principales razones del comportamiento de dicha preferencia, los encuestados manifestaron que son por la practicidad y facilidad de uso, porque les agrada como los atienden y porque brindan mejor información por ese medio (ver figura 10).

Figura 10. Razones del comportamiento de la preferencia de uso de espacios comunicativos



Fuente: elaboración propia.

4.2.3. Medición del recuerdo y aptitud del comportamiento frente a los procesos

Entre las múltiples funciones que tiene a cargo la GPV, se podría aglutinar en dos grandes macroprocesos: la promoción de la integración de la comunidad y la aplicación de mecanismos de participación ciudadana en el relacionamiento con los actores sociales (vecinos, juntas vecinales, asociaciones y el Consejo de Coordinación Local Distrital) a fin de centralizar requerimientos de información, solicitudes, quejas o sugerencias para su atención y seguimiento.

En este contexto, se planteó a los encuestados un listado de actividades y procesos que organiza la Gerencia a fin de medir el recuerdo y definir el matiz o rol con el que lo asocian. Como se puede apreciar en la figura 11, las tres primeras actividades o proceso que recuerdan los vecinos y que superan el 50% de respuestas son las Elecciones de Delegados de Juntas Vecinales del distrito de San Isidro, los shows por días conmemorativos y los paseos vecinales. El primero está directamente ligado a la aplicación de mecanismos de participación ciudadana, mientras que los dos siguientes tienen un corte recreativo y de integración.

De la figura 11 también se puede observar un segundo grupo de actividades que son recordadas, como los bingos shows y la atención personalizada (reuniones) con sectorista y/o Gerente de Participación Vecinal, con un 50% y 41%, respectivamente.

En contraste, los que menos nivel de recuerdo tienen son las elecciones de organizaciones juveniles con un 7%, elecciones del Consejo de Coordinación Local del Distrito (CCLD) con un 14%, las audiencias públicas y las sesiones de la junta de delegados vecinales, ambas con un 15%. Cabe indicar que, a excepción de las audiencias, los otros mecanismos de participación son más especializados y de convocatoria personalizada, por lo que se requiere un determinado perfil de ciudadano.

Figura 11. Medición del recuerdo de actividades y procesos que organiza la Gerencia



Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la actitud de comportamiento que demuestran frente a las actividades mencionadas, el 79% del universo ha participado en alguna de ellas.

4.2.4. Satisfacción del desenvolvimiento de la GPV

En base a los grandes macroprocesos se planteó medir el nivel de satisfacción de los de los eventos sociales y culturales que organiza la GPV relacionado a la función de integración de la comunidad; y, por otro lado, el nivel de satisfacción de recepción y atención respecto a consultas, pedidos o reclamos asociados a la aplicación de mecanismos de participación ciudadana para la mejora continua de la gestión pública y de la implementación de políticas públicas.

En el caso de los bingos shows, éstos alcanzan el 56% de satisfacción general (entre totalmente satisfecho y satisfecho) y un 40% tiene una postura neutral. Situación similar sucede con los paseos vecinales que presentan un 60% de satisfacción general y una neutralidad de 34%; así como con los shows por días conmemorativos que alcanzan un 68% de satisfacción general y una neutralidad menor con 25%. En ninguno de los casos la insatisfacción supera los 7 puntos porcentuales.

Por otra parte, los “festikids” alcanzan un porcentaje de satisfacción general de 48 y una neutralidad porcentual de 46, aunque esta diferencia tampoco afecta el grado de insatisfacción general que no supera los 5 puntos porcentuales.

Por otra parte, el nivel de satisfacción de la atención de consultas, pedidos o reclamos supera el umbral del 50% de satisfacción general. En el caso de la atención personalizadas (reuniones) con sectoristas y/o la Gerencia alcanza un 78%; mientras que los recorridos de campo organizados por los sectoristas con la presencia de personal de otras gerencias, un 57%.

No obstante, el Programa "La Alcaldesa te recibe" (audiencias personalizadas) y la inspección de campo con la alcaldesa, funcionarios y vecinos (denominadas “Caminatas en tu sector”) no superan el 40% en satisfacción general, siendo el nivel de insatisfacción general de ambos mecanismos, entre los 22 y 25%, y puntuando una neutralidad entre el 35 y 38%.

4.2.5. Conocimiento y comportamiento frente a procesos de participación ciudadana

El 87% de los encuestados tienen conocimiento sobre el concepto básico de participación ciudadana, un 6% aseguró desconocer, un 2% lo asoció sólo a las elecciones o la remoción de autoridades y un 5% brindó otras opciones asociadas a la forma de hacer gestión municipal.

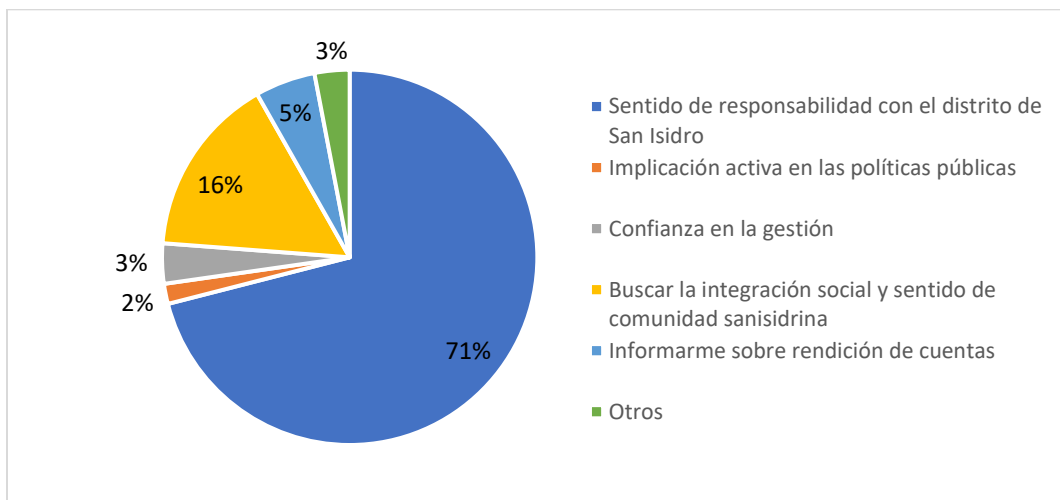
Del mismo modo, una mayoría representada por el 67% del universo indicó haber participado en alguno de los procesos de participación ciudadana como las Elecciones de Delegados de Juntas Vecinales del distrito, las elecciones de organizaciones juveniles, el presupuesto participativo y las audiencias públicas.

4.2.6. Nivel de satisfacción y actitud respecto a los procesos participativos

En lo que se refiere al desarrollo de los procesos participativos se encontró que las recientes Elecciones de Delegados de juntas vecinales tienen una satisfacción general de 77 puntos porcentuales. El segundo proceso con mayor aceptación fue la convocatoria de agentes participantes al presupuesto participativo con 43 puntos porcentuales, seguido por las audiencias públicas semestrales con 39 puntos porcentuales y finalmente las elecciones de organizaciones juveniles con 33. Con excepción de las elecciones de delegados, los demás procesos alcanzaron un nivel de neutralidad que varía entre el 43% y el 59%.

La actitud del vecino sanisidrinero respecto a los procesos participativos son motivados principalmente por el “sentido de responsabilidad con el distrito” (71%), y en segundo lugar por la “búsqueda de integración social y sentido de comunidad sanisidrina” (16%), como se puede apreciar en la figura 12.

Figura 12. Motivaciones para participar en los procesos participativos



Fuente: elaboración propia.

Asimismo, entre las recomendaciones para mejorar o cambiar la gestión de participación ciudadana recibidas resultó que en un 23% del total solicitó mejorar la comunicación (a nivel de información, difusión oportuna, uso de canales físicos como carteles, reuniones y contacto directo, campañas de sensibilización, entre otros). Además, se hizo hincapié en la efectividad de la ejecución

de acciones en un 26% (agilización del tiempo de respuestas y la atención de solicitudes, resolución integral de los pedidos, mejora de los servicios, etc.).

También impulsar una correcta aplicación de mecanismos de participación vecinal en un 21% (más salidas de campo y reuniones con la alcaldesa y gerencias, evaluar a las juntas vecinales, incentivar más participación de los vecinos con un enfoque inclusivo con adultos mayores y jóvenes, etc.).

4.3. Entrevistas a dirigentes vecinales del distrito

Cabe indicar que la muestra de delegados vecinales consultados para la presente investigación está compuesta por adultos y adultos mayores, hombres y mujeres que residen entre 7 y 53 años en el distrito. Han sido recientemente electos como representantes de su sector y la mayoría de ellos tiene experiencia previa como dirigente vecinal en el distrito.

4.3.1. Reconocimiento del concepto de participación ciudadana y de las funciones de la GPV

Los delegados vecinales coincidieron en que la participación vecinal es un intercambio comprometido entre vecinos, sus representantes y el municipio con el objetivo de congregar sentires, opiniones e ideas que permitan mejorar la convivencia en todo el distrito a través de proyectos ejecutables.

Los entrevistados concordaron, respecto a las funciones de la GPV, que representa un puente entre los vecinos y la municipalidad para atender solicitudes y canalizarlas a las áreas respectivas: “es articuladora de las demandas y observaciones de los vecinos, transmite a las demás unidades esas situaciones, (...) para que en conjunto puedan recogerlas y volverlas proyectos y obras que se necesitan” (Entrevista 2).

A parte de ser canal de transmisión de información, otros entrevistados destacaron el rol de punto de contacto entre vecinos: “es el punto de contacto, el nexo, entre los vecinos y la municipalidad. Pienso que su gestión es básicamente tomar atención a las necesidades que puedan ser requeridas por los vecinos para poder atenderlas adecuadamente” (Entrevista 3).

En suma, la percepción de la gerencia se resume en ser “la voz que transmita la voz de nosotros” (Entrevista 5) para atender las diferentes demandas de cada subsector.

4.3.2. Conocimiento de los mecanismos para ejercer una participación ciudadana

Al consultar sobre los mecanismos que tiene las personas para ejercer una participación ciudadana ante la administración municipal, los entrevistados identificaron el aplicativo del municipio, las centrales telefónicas, los centros de encuentro vecinal, los propios delegados vecinales, el proceso de presupuesto participativo, el CCLD, las actividades que se realizan, la plataforma de mesa de partes virtual y la oficina de GPV.

Llama la atención que las respuestas fueran distintas entre los entrevistados y que se identificarán más de las que los encuestados pudieron reconocer, teniendo en cuenta que el formulario facilita una lista de opciones. Además de que en su marco mental se encuentren no solo canales o soportes de comunicación, sino espacios físicos e instancias representativas como los delegados y el CCLD, y su vez se mezclen con canales de atención de gestiones administrativas o informativas como el aplicativo y la plataforma de mesa de partes virtual.

Esta confusión posiblemente se deba a lo indicado por uno de los entrevistados respecto a la limitación de alcance de la comunicación para dar a conocer los mecanismos de participación, más aún si se no considera la realidad de un grupo etario como los adultos mayores, que son mayoría en el distrito:

No todos (los vecinos) conocen (los mecanismos de participación ciudadana). Muchas veces la Municipalidad nos avisan por medios como el Facebook y no llegan a la puerta de cada uno. Muchos adultos mayores no usan estos medios. Entonces, queremos un documento, un volante, un papel que se le haga llegar a los vecinos. Somos solo un grupo reducido que tenemos este medio (redes sociales) que es de alta tecnología y solo contamos con eso (Entrevista 4).

En tanto, al consultarles sobre los medios o espacios que el Municipio les brinda como representantes vecinales para que puedan ejercer su rol, mencionaron que lo constituyen los gestores o sectoristas de GPV como primer nivel para solucionar pedidos de los vecinos, y en segundo nivel, el contacto directo con los gerentes.

También otros espacios son las asambleas de la junta de delegados que convoca el municipio, el proceso de presupuesto participativo en el que asisten en su rol de agentes participantes, y mediante la facilitación de espacios físicos como las pérgolas de los parques para realizar reuniones vecinales.

Solo uno de los delegados, recientemente electo y sin experiencia previa, no pudo brindar una respuesta debido a que cuando se concretó la entrevista aún no se había realizado la primera reunión de coordinación con la GPV.

4.3.3. Efectividad de la gestión de la comunicación de la GPV y actitud de los actores que forman parte del sistema de participación ciudadana

Otro aspecto que la investigación buscó profundizar fue la percepción de la efectividad de la gestión de la comunicación respecto a los medios y espacios por los que comunica la GPV. De este modo, una de las entrevistadas indicó que en su opinión lo más efectivo son las reuniones presenciales con los diferentes sectores por separado porque “cuando es masivo, ningún sector y subsector quiere lo mismo, es una controversia que nadie va a tener la razón y se dilata” (Entrevista 1).

En tanto, el uso de las redes sociales resulta favorable, pero tiene la limitante de que no todos los adultos mayores lo emplean, como lo advierte uno de los entrevistados:

Hasta el momento están trabajando por decir un 60%, pero el otro 40% hay que llegar de puerta en puerta, a los que vecinos que no usan este medio (redes sociales), ni se enteran lo que hace la Municipalidad. Hace poco hemos tenido un evento y muchos no se habían enterado, y eso que yo he tratado de llegar a todos ellos. Y después de dicen “Juanito han tenido un evento y no me han pasado la voz”, ahí me doy cuenta que no todos se enteran lo que hace la Municipalidad. Entonces, ¿qué hacer?, llegar a todos los vecinos, con volantes, con avisos, de puerta en puerta; lamentablemente regresamos a tiempos antiguos, pero ellos están acostumbrados a esos medios. Tenemos que respetarlos a ellos (Entrevista 4).

Aunque los entrevistado coinciden que el uso de canales digitales como el WhatsApp son prácticos para informar a las personas, se requiere complementar con otros medios: “Creo que hasta el momento el más efectivo es el WhatsApp por ser más directo (...) pese a que no llegue a todos los adultos mayores (...). Un complemento al WhatsApp sería un parante con folletos” (Entrevista 5).

Como bien se mencionó en el numeral 2.3 del presente apartado, los sectoristas o gestores de GPV cumplen un rol de enlace y comunicación continuo entre el vecino y el municipio, convirtiéndose en la imagen visible de la entidad, proyectando el rasgo humano y -en cierto modo- la personalidad del municipio de San Isidro.

En ese sentido, al consultar a los dirigentes si consideran que sus sectoristas representa adecuadamente la imagen institucional, hicieron referencia a la fidelidad para con la entidad:

“(nombre de sectorista) es perfecto, llamo perfecto a la discreción y la fidelidad que tienen con la municipalidad, (...) no es tapar el sol con un dedo, simplemente es ser neutral, cuando no nos consta” (Entrevista 1).

En general, en las entrevistas realizadas, destacan la voluntad de servicio a la comunidad y sus representantes: “Veo a ambas (sectoristas) transmiten lo que la Municipalidad quiere que se transmita, recogen las inquietudes que tenemos y nos facilitan el trabajo” (Entrevista 2).

No solo se refiere, como hemos visto, a la efectividad de su cargo, si no también a virtudes personales en su desempeño:

(Nombre de la sectorista) representa a cabalidad el sentido de lo que es una persona que trabaja en la Municipalidad y se preocupa de atender las necesidades. Siempre está atenta y trata de ayudarnos rápidamente, nos conecta con el área responsable, en lo que está a su alcance (Entrevista 3).

En todo caso, el/la sectorista acerca a las instituciones a la ciudadanía y mejora la visión de los vecinos sobre la municipalidad:

A veces el municipio es muy frío y no tan cercano y (nombre de la sectorista) lo hace cercano. Logra conseguir cosas que incluso conociendo la misma gerencia una intenta y no lo consigue, pero ella sí. Es fabulosa, su compromiso, su actitud, muy bien elegida como perfil (Entrevista 5).

Como se aprecia los sectoristas representan el contacto cercano entre la entidad y la ciudadanía resaltando por su compromiso, el rol de facilitadores, vocación de servicio y efectividad; aunque esta última podría estar limitada por depender de otros niveles de gestión, y eso, lo comprenden los dirigentes.

De otro lado, al consultarles sobre la percepción que tienen sobre sí mismos y lo que representa para ellos ser delegados vecinales, indicaron que sienten que les permite colaborar con su distrito y que es una responsabilidad hacia la sociedad, aflorando un sentido de orgullo y satisfacción personal: “es motivo de orgullo por tener la confianza de los vecinos depositada en mi para trasladar sus inquietudes a la municipalidad (...). Eso me da mucha satisfacción” (Entrevista 3).

Se suma a ello, un sentido vocación y compromiso por defender derechos y fiscalizar a la municipalidad sin obstaculizar.

Es una vocación, me siento como un agradecimiento a mi distrito porque he vivido más de 40 años acá, me he consolidado acá (...); por lo que mi participación como vecino es un agradecimiento de todo lo que me ha brindado mi distrito de San Isidro (Entrevista 4).

Por otro parte, al preguntarles si consideraban que su opinión como representante es tomada en cuenta por el Municipio, todos coincidieron que -hasta el momento de las entrevistas- se sentían escuchados y que muchos de sus pedidos vecinales fueron atendidos.

Por lo menos nos escuchan, toman en cuenta nuestras recomendaciones, no siempre se hacen efectivas todas, pero sí siento ahora más que antes, desde la gestión de Manuel Velarde⁶ el área de Participación Vecinal comenzó a trabajar con nosotros. Antes de él, no (Entrevista 5).

Es decir, tienen la percepción de que su representación tiene eco en la municipalidad, que no es vana y es una práctica que se ha institucionalizado pese al cambio de autoridades.

4.3.4. Recomendaciones de los dirigentes vecinales para la gestión de la comunicación estratégica en aras de una participación ciudadana

La percepción que tienen los entrevistados sobre relación entre los vecinos y el municipio es que hay un sector de la población que no está de acuerdo con la gestión municipal, opinan que el vecino no sabe cómo tener llegada al municipio, pero que tienen confianza en sus representantes vecinales para que hagan oír su voz.

Una de las entrevistadas señaló su percepción sobre el nivel de aceptación municipal por parte del vecino y explicó cómo desde su rol puede contribuir a mejorarlo:

Creo que el vecino está alejado de la municipalidad (...) no hay una sensación de aceptación al 100%, pero tampoco de decepción total (...). Hay una sensación de falta de confianza por las acciones, que no se llegan a concretar mejores, creo que en general (en el distrito) se están politizando mucho los temas que se difunden por los chats. Esa desconfianza debería tratarse. Por ejemplo, a nivel de subsector he pedido una reunión con los vecinos y algunos gerentes (...), es una forma de rebatir toda la información negativa que salen en los medios (Entrevista 3).

Entre las razones de este distanciamiento podría deberse a lo que mencionó el siguiente dirigente:

En forma general, le diría que nos falta llegar un poco más, la participación de todas las gerencias (...) recorriendo el distrito, ahí se va a conocer todos los detalles, se va a levantar

⁶ Manuel Velarde Dellepiane, abogado y ex alcalde de San Isidro en el periodo 2015–2018.

moralmente al vecino y nuestra estructura democrática. (...) muchas veces estamos aislados porque consideran al vecino como un cuco. (...) Al toro hay que agarrarlos por las astas. Quizá no se den todas las soluciones al 100%, pero se canaliza. (...) el vecino va a decir “¡ah, mi pedido ha sido solucionado!”, o al menos “lo ha canalizado para tal fecha”, así el vecino se siente que está bien representado (...) si la administración baja y le explica al vecino, el vecino ya tiene un concepto, una idea que se está solucionando (Entrevista 4).

Todo indica que una gestión de la comunicación estratégica oportuna es importante para reforzar los lazos de confianza entre ciudadanos y el gobierno local, en aras de fortalecer los vínculos de participación y, el aumento de la credibilidad en las instituciones públicas y sus autoridades.

Podría haber una mejor relación de integración entre la municipalidad y los vecinos si hubiera más difusión. (...). La gente se entera por otras personas, pero no necesariamente por la municipalidad. (...) Sienten que la alcaldesa está siendo muy suave, que no gestiona, que sus gerentes no están haciendo las cosas bien. Puede haber muchas cosas de por medio que hacen que esto ocurra, pero como no hay una buena área de comunicación.

Cuando hablo con la alcaldesa, me explica y le digo “yo me entero porque te pregunto a ti, porque tengo la oportunidad de acceder a ti, pero esto que me estás informando, tu área de comunicación debería transmitirlo a todos, sino la gente piensa que el problema es otro, que la falla es tuya y no que había otras cosas de por medio y nadie se entera”. Tienen que comunicar al vecino, el área de comunicación es tan importante (...). No esperar que crezca el descontento y cuando tú ya se lo cuentes, nadie te lo va a creer (Entrevista 5).

La gestión municipal afronta una serie de retos que se confrontan en los espacios de colaboración entre los delegados vecinales, los vecinos y el Municipio, pudiéndose segmentar en tres grupos: 1) retos relacionados a la gestión de servicios municipales, 2) los que tienen que ver con la comunicación para el fortalecimiento de la participación ciudadana y, 3) actividades propuestas para coadyuvar a la integración de la comunidad sanisidrina.

Sobre el primer grupo de retos, todos los delegados señalaron el débil mantenimiento de las áreas verdes en parques, jardines y bermas, lo cual se percibe como un problema generalizado en el distrito, y que se compara en mayor medida en los subsectores que limitan con otros distritos: “los vecinos aledaños llámese San Borja, Miraflores, el mismo Lince nos han ganado en parques y jardines, cuando San Isidro (antes) ha sido catalogado como el mejor en toda Lima” (Entrevista 4).

Otro reto de este grupo es la seguridad ciudadana, por lo que solicitan más presencia de serenazgo (servicio municipal de vigilancia y seguridad pública) para incrementar la sensación de seguridad en las calles del distrito. Adicionalmente mencionaron la defensa de la residencialidad para evitar la construcción desmedida de edificios para vivienda, la ejecución de obras de mantenimiento y la atención al impacto de obras viales metropolitanas.

En cuanto al segundo grupo de retos relacionados a la comunicación para el fortalecimiento de la participación ciudadana, los participantes indicaron su preocupación porque la comunicación es principalmente del entorno digital lo cual excluiría a un grupo importante de residentes, sobre todo de adultos mayores.

Los mayorcitos no estamos con la cuestión de redes, antes nos llegaba el boletín informativo, y de alguna u otra manera nos enterábamos (...). El (refiriéndose a un gerente) me dijo “nosotros ahorramos 400 mil soles entrando en redes y ya no en publicación”, pero el problema es cuánto ha perdido en lo social, respecto a ese costo, es una pérdida social fuerte por la mala información que puede tener la gente (Entrevista 2).

Por tanto, sugirieron complementar con otros medios de comunicación presenciales y físicos, “facilitaría tener un módulo, volantes, algo que ha ellos se haga cercana la municipalidad y se entere. Eso lo venimos pidiendo hace mucho tiempo” (Entrevista 5).

Inclusive se hizo una observación sobre el real alcance del WhatsApp, que actualmente no cubre a toda la población, generando que en algunos casos los delegados se encarguen de informar a los vecinos.

Por otro lado, los espacios de comunicación y encuentro con los vecinos son un asunto relevante que facilitaría su rol como dirigentes.

La casa vecinal (tendría que ser) un punto de reunión con los vecinos a través de la Gerencia (...). El problema es que como no tenemos espacios de reunión, hoy día es mi casa, y lo otro, nos permite institucionalizar al subsector y a los otros subsectores aledaños (Entrevista 2).

Adicionalmente, resulta preocupante el déficit de información que el municipio comunica a los vecinos, el cual no solo genera desconfianza ante la entidad, sino que además puede desencadenar noticias falsas que se difunden en medios masivos de alcance nacional, como así lo expresó uno de ellos:

La alcaldesa habla de transparencia, manos limpias y algo más del discurso, pero nosotros los vecinos vamos a creer siempre y cuando contemos con información. Ahora entras a redes, la información es gran parte desinformación, el problema es que la mentira más grande es la verdad apenas distorsionada. Voy a poner otro ejemplo, nos pasaron un (reportaje) de Panorama⁷, donde se decía que no se hacía nada en seguridad ciudadana, que se había incrementado la ola de robos y tantas cosas. Mira cómo avanza la mala información (Entrevista 2).

⁷ Programa de televisión dominical peruano de investigación, análisis periodístico y entrevistas, emitido por la cadena Panamericana Televisión, con alcance nacional.

Existe una percepción que el municipio no promociona adecuadamente los mecanismos de participación vecinal y el rol que tienen las juntas en la comunidad, lo que también dificultaría su labor de representación: “el resto no se entera que existe una junta vecinal, que existen otros mecanismos de participación al cual pueden acceder para cualquier situación. Y esa es responsabilidad de la municipalidad” (Entrevista 5).

Cuando la gestión de la información es inadecuada la brecha de comunicación es aún más visible, en este caso siendo los principales afectados nuevamente los adultos mayores:

El Municipio puede tener uno y mil problemas, pero si eso no comunica a la vecindad, entonces la vecindad siempre va a estar pidiendo constantemente (...). Ahí hay una brecha grande que es la comunicación, no llega al 40%. La mayoría compuesta por adultos mayores (Entrevista 4).

En ese sentido, se recogieron algunas recomendaciones para diversificar los medios de comunicación de manera que se obtenga una comunicación más fluida, cercana, amplia e innovadora que permita un mejor relacionamiento entre vecinos y autoridades.

De manera trimestral o semestral convocar a una reunión tipo general buscando un espacio donde nos digan cómo van los avances de la municipalidad. Por ejemplo, ¿quiénes sabían los problemas que tuvimos en los contratos de las áreas verdes con la otra empresa? Y todo el mundo se iba contra la alcaldesa diciendo que “era una descuidada”. ¿Y por qué pasó? por la falta de información. Eso (la información) va a permitir que la alcaldía recupere credibilidad (Entrevista 2).

La diversificación se orienta hacia los medios impresos y/o físico en lugares de alto tránsito o de encuentro regular, como lo indica la entrevistada:

Así como se tiene un parante o cartel donde se anuncia la poda de árboles (caballetes) en los parques grandes (...) o donde haya una bodega, un lugar donde la gente siempre camina. Puede ser un parante fijo con bolsillos como los bancos donde se ponen folletos informativos, los vecinos se van a enterar (...). Una vez al mes, no tiene que ser millones de volantes (Entrevista 5).

Pero también a una diversificación de contenido como campañas educativas en temas como el cuidado del medio ambiente, limpieza, entre otros. De igual modo, para combatir la desinformación proponen que el municipio emplee los recursos con los que ya cuenta e inclusive se apoye en los dirigentes vecinales:

Considero que la Municipalidad tiene medios como el *call center*, la banderola paga tus impuestos, la banderola del concierto, y nunca se usa para comunicar qué cosa es la junta

vecinal, si tienes un problema a dónde debo recurrir, cómo puedo llegar a la municipalidad. (...) Si es necesario que la Municipalidad se apoye en nosotros (Entrevista 5).

A lo largo de las entrevistas también propusieron volver al uso del boletín informativo o de afiches en las calles para que se enteren los vecinos que no están en las listas de WhatsApp.

En lo referente al tercer grupo de retos asociados a las actividades propuestas para coadyuvar la integración de la comunidad se indicó que las actividades de corte cultural y de integración son muy positivas, pero que podría incorporarse algunos cambios en su organización y contenido:

Los bingos (...) no lo disfrutaban tanto porque son en espacio donde hace frío y son en invierno. La gente quiere salir fuera, más actividades de integración con dinámicas y juegos, espectáculos de calidad no repetitivos (Entrevista 3).

En esta línea, existe una sensación de que los asistentes son los mismos en la mayoría de actividades, lo cual tendría que ser verificado por la Gerencia a fin de tener mayor amplitud de convocatoria. Asimismo, sugirieron nuevas actividades “deportivas para jóvenes, talleres de lectura y escritura para adultos mayores. (...) Soy miraflores y ahí sacamos libros de cuentos de los adultos mayores” (Entrevista 1).

También se propuso la rotación de horarios en los que se desarrollan los eventos y el traslado a otros espacios menos convencionales a fin de ampliar su cobertura e incluir a más personas.

A veces las actividades las hacen en horario de oficina como zumba, pilates, baile, deben hacerlo en otros horarios y cerca, buscando alternativas diferentes para que la gente participe. Horarios a partir de las 7 pm y los fines de semana como sábados en la tarde. La municipalidad también podría acercarse a condominios donde haya salones para que participen no solo las personas de acá sino abrirse a otras personas (Entrevista 3).

Las recomendaciones expuestas configuran solo una pincelada de lo que las entidades públicas pueden obtener de practicar una retroalimentación constante con la ciudadanía.

4.3.5. Recomendaciones de los dirigentes vecinales para fomentar la participación ciudadana

A la pregunta ¿cuáles considera que son las claves de éxito para el fomento de la participación vecinal?, varios de los entrevistados incidieron en una oportuna y clara información.

Es el contacto y una información justa, (...) además se tiene que cumplir con los tiempos, porque si no el vecino se siente engañado. (...) tengo vecinos que comparan la gestión de la

alcaldesa con la de Cáceres⁸ y dicen 'Cáceres habrá hecho todo lo malo que ha hecho, pero se contactaba con nosotros, nos visita'. (...) ese aspecto me parece muy bueno porque el vecino se siente atendido. Es importantísimo el contacto de las autoridades con el vecino (Entrevista 1).

El acercamiento o contacto directo entre la autoridad y sus vecinos constituye un valor importante que contribuye al establecimiento de lazos de confianza, ante la imagen de un alcalde/alcaldesa ausente: "el acercamiento más directo, en reuniones pequeñas donde el vecino tome más confianza y haga que el vecino se sienta más comprometido y comience a generar el boca a boca" (Entrevista 3).

Lo cual además podría revertir la sensación de alejamiento y descontento presente en algunos sectores de la población:

Si el vecino ve la llegada de las autoridades de la Municipalidad a su cuadra, él se sentirá identificado (...). En los parques debería haber un diálogo abierto (...). Muchos vecinos están molestos porque no llegan a su cuadra. Puede hacerse una vez al mes, nosotros estamos llanos para colaborar con eso (Entrevista 4).

De otro lado, dos de los entrevistados mostraron su preocupación por optimizar los procesos de participación buscando el compromiso activo de más ciudadanos y se renueven así las representaciones vecinales:

La idea no es ganar las elecciones con 35 votos, cuando la valla es de 30, ahí no estás representando a nadie. (...) en algunos sectores las juntas están ancladas. Hay vecinos de otro subsector que nos buscan porque sienten que su junta es una isla o grupo que ya tiene amarrado todo y ellos deciden lo que tiene que hacerse y punto, ha ellos no los escuchan, les dicen 'gracias por tu opinión' y se acabó (Entrevista 5).

El riesgo potencial de que no se renueven los cuadros de representación es que emerjan posturas políticas con agendas particulares, que desvíen la atención al trabajo por el bien común y/o desequilibren el panorama político de la gestión de turno.

Hay otro problema a través de la participación, cómo nosotros a través de la Municipalidad podemos promover que los vecinos participen. (...) uno tiene que estar yéndolos a buscar. El caso de las juntas de participación vecinal son entes cívicos, más no partidarios; en ese sentido, nosotros somos neutros políticamente, pero activos respecto a las obras. Aunque hay un sector que quiere politizar, y personalmente yo me voy a oponer a eso (Entrevista 2).

⁸ Augusto Cáceres Viñas, médico y ex alcalde del distrito de San Isidro (periodo 2019 – 2022), investigado por la presunta comisión de los delitos de corrupción contra la administración pública y peculado (ver referencias).

A la preguntarles si de usted dependiera, qué haría para fomentar la participación vecinal responsable en el distrito, coincidieron que la alcaldesa tendría que rodearse de un buen equipo técnico y realizar visitas a los vecinos, lo cual resulta importante por ser una práctica que sus predecesores lo han realizado: “trataría de generar confianza haciendo estas reuniones y caminatas donde pueda escucharlos, tomar nota y hacer posteriores reuniones para informar de aquello que se escuchó, se hizo” (Entrevista 3).

Una vez más la importancia del diálogo directo con el vecino prima sobre la inmediatez o no de la atención a una solicitud planteada.

Cabe resaltar que existe otra percepción de los ciudadanos expresada por un dirigente que, al ser el distrito de un nivel socioeconómico alto, se contaría con el presupuesto suficiente para llevar una gestión administrativa: “mi percepción es que han solucionado en un 60-70%, no al 100%, podría decir bueno están limitados. Pero ¿limitados de qué? si San Isidro tiene todo, (...) económicamente, pero quizá no utilizan todos los recursos para dar una solución eficiente” (Entrevista 4).

Resulta relevante indicar que las voces de los delegados vecinales sintetizan las posturas de los vecinos sanisidrineros por asumir un rol continuo de diálogo y facilitación de la interacción social en dicha comuna limeña.

4.4. Resumen de resultados

Esta sección resume los resultados que dan respuesta al primer y segundo objetivo específico sobre la identificación de los mecanismos y estrategias de comunicación institucional que emplea el municipio para el fomento de la participación ciudadana, así como de la efectividad de la gestión de la comunicación en los actores que forman parte del sistema de participación ciudadana.

- En dos de las tres las listas de WhatsApp de los subsectores estudiados, los temas culturales son los más difundidos, representando más del 20% de los mensajes emitidos. Mientras que, en el otro subsector, predomina el medio ambiente, debido a que el subsector alberga numerosas áreas verdes de acceso público. En contraste, los principales retos percibidos sobre los servicios municipales son el mantenimiento de áreas verdes y la seguridad ciudadana, seguidos por la defensa de la residencialidad, mantenimiento de obras y atención al impacto de obras viales metropolitanas.

- El estilo comunicacional predominante en los mensajes de WhatsApp es el "informativo-convocatoria", de carácter racional y tradicional. Lo cual es congruente con el público objetivo que son principalmente adultos mayores (60 años y más), y con la naturaleza de las actividades que se promueven (shows artísticos, campañas de salud, paseos, etc.). También se encontró el estilo "informativo" con una tipología similar, ocupando el segundo lugar; mientras que el estilo "sensibilización" con un enfoque emocional y tradicional es prácticamente irrelevante.
- Las gerencias que más información generan son Educación, Cultura y Turismo, seguida por la GPV, Desarrollo Ambiental Sostenible, y de Salud y Bienestar Social. Sin embargo, existe un alto interés de información de la Gerencias de Desarrollo Ambiental Sostenible, la Gerencia de Inversiones Públicas y Mantenimiento Urbano y la Gerencia de Seguridad Ciudadana, Tránsito y Gestión del Riesgo de Desastres.
- En los tres subsectores, más del 50% de los mensajes están dirigido al público adulto, con un énfasis mínimo en los adultos mayores que no superan el 2% del total.
- La mayoría de los mensajes son únicos y no se repiten con frecuencia, evitando saturar a los usuarios. Predominan los textos acompañados de ilustraciones o videos, lo que resulta atractivo visualmente. Más del 60% de los mensajes no incluyen enlaces web, correos electrónicos o teléfonos, ya que suelen ser convocatorias abiertas para eventos masivos. El uso de hashtags es irregular y carece de uniformidad, con 27 tipos diferentes identificados, lo que sugiere una falta de directrices comunicacionales claras sobre los mensajes que la gestión municipal desea destacar.
- Existe un alto nivel de familiaridad de las funciones de la GPV, especialmente en cuanto al relacionamiento con la ciudadanía, con un 63% de reconocimiento a nivel de los encuestados, y en menor medida con la función de registro de organizaciones sociales, alcanzando un 31%. Mientras que a nivel dirigenal el reconocimiento es total.
- Respecto al nivel de notoriedad de la comunicación de la GPV, el 78% de los encuestados se enteran de la mayoría de las actividades o procesos organizados por la GPV, siendo los principales espacios de comunicación el WhatsApp, seguido por la comunicación directa con el/la sectorista y a través de las redes sociales del municipio. No obstante, las preferencias de uso varían: WhatsApp es el más usado, le sigue la web de la municipalidad y las juntas vecinales. No obstante, el alcance del WhatsApp es limitado por no llegar a la totalidad de residentes, y en especial a los adultos mayores, por lo que los dirigentes demandan complementar con canales presenciales y físicos.

- La gestión de la comunicación de la GPV tiene un perfil instrumentalista donde los canales de comunicación tienen una relevancia para conectar con los ciudadanos.
- Entre los retos de comunicación percibidos destacan la necesidad de diversificar los medios de comunicación para evitar la exclusión de grupos poblacionales (especialmente entre adultos mayores) y la desinformación. Asimismo, falta institucionalizar espacios de encuentro que faciliten el rol de los dirigentes con los vecinos de su subsector.
- Las actividades de participación más recordadas son las Elecciones de Delegados de Juntas Vecinales, los shows por días conmemorativos y los paseos vecinales, con más del 50% de reconocimiento. La aptitud del comportamiento de los ciudadanos es que el 79% ha participado activamente en estas actividades. Mientras que las menos recordadas incluyen las elecciones de organizaciones juveniles, las elecciones del CCLD, las audiencias públicas y las sesiones de la junta de delegados vecinales, debido a su naturaleza especializada y de convocatoria selectiva. Llama la atención por ser mecanismos trascendentales e institucionalizados de participación donde los ciudadanos tienen representatividad en voz y voto.
- Las actividades recreativas destinadas a la integración comunitaria tienen un nivel de satisfacción superior al 50%, aunque un 40% de los encuestados muestra una neutralidad que requiere mayor investigación para entender sus razones. Por su parte, los delegados perciben que es posible mejorar su organización y contenido para alcanzar a un público más diverso, además buscar llegar a otros públicos.
- El nivel satisfacción de los procesos que involucra la atención de consultas, pedidos o reclamos alcanzan mejores porcentajes cuando se involucran directamente los sectoristas y a la Gerencia, que cuando éstos se encuentran como intermediarios entre la alcaldesa y los gerentes de las demás áreas.
- El rol del sectorista es percibido positivamente por su eficacia, alineación con la entidad, vocación de servicio, ética e integridad.
- Existe un conocimiento importante sobre la participación ciudadana tanto en los ciudadanos encuestados como en los delegados entrevistados. En el caso de los últimos, con una perspectiva más instrumentalista dirigida a la ejecución de servicios municipales. Así, en cuanto al porcentaje de participación activa en los procesos de participación ciudadana este alcanzó los 67 puntos porcentuales.
- A nivel dirigenal, hay una falta de uniformidad en el conocimiento de los mecanismos y procedimientos de participación ciudadana, diferenciándolos de las gestiones

administrativas, así como de los medios o espacios que el municipio les brinda en su calidad de representantes vecinales.

- Los mecanismos de participación masiva y de representación institucional con mejor nivel de satisfacción alcanzado son las Elecciones de Delegados de Juntas Vecinales. El resto prima la los niveles de neutralidad del 43% al 59%. Siendo el principal motivo o actitud de participación en dichos mecanismos, el "sentido de responsabilidad con el distrito", con una diferencia de 61 puntos porcentuales sobre la "búsqueda de integración social y sentido de comunidad sanisidrina". Lo cual se encuentra asociado al artículo 39 de la Ordenanza 548-MSI sobre las funciones de la GPV que están orientadas a generar una cultura de responsabilidad e involucramiento en actividades que beneficien a la ciudad.
- Las principales motivaciones que tienen los delegados vecinales para involucrarse como representantes son el sentido de vocación y sentido de responsabilidad de apoyar al distrito. Además, coincidieron en sentirse escuchados y atendidos por el municipio.
- Los dirigentes perciben un distanciamiento entre un sector de la población y el municipio, debido a la insatisfacción con algunos servicios municipales y la falta de información oportuna, lo que genera desconfianza y politización de los temas.
- Para los encuestados la mejora de la gestión de participación ciudadana pasa por optimizar la efectividad de la ejecución de acciones municipales, la comunicación y la aplicación de mecanismos de participación vecinal. Por su parte, los delegados vecinales coinciden en la relevancia de una comunicación informada, oportuna y clara; además, sugieren el contacto directo entre la autoridad y los vecinos mediante visitas, e incentivar el compromiso activo en la comunidad que permita renovar representaciones vecinales.

V. RECOMENDACIONES

Al ser una investigación aplicada, a continuación, se plantea una serie de pautas y recomendaciones que permitan al gobierno local mejorar sus capacidades de gestión y afinar sus estrategias de comunicación para el fortalecimiento de la participación ciudadana responsable, en respuesta del tercer objetivo del estudio. Pudiendo además servir como lineamientos de orientación de la gestión de la comunicación institucional en otros gobiernos locales con similares características.

- Se recomienda que la Gerencia de Participación Vecinal cuente con un plan de comunicación alineado al Plan Estratégico de la Municipalidad Distrital de San Isidro y al Plan General de Comunicaciones a cargo de la Gerencia de Comunicaciones e Imagen Institucional (GCIM).
- Se sugiere desarrollar estrategias de comunicación específicas para cada subsector, considerando sus particularidades geográficas y las necesidades identificadas. Además, se recomienda enriquecer la diversidad temática con aspectos prioritarios como la seguridad ciudadana y las áreas verdes, para mantener informada y comprometida a la ciudadanía con todos los aspectos de la gestión municipal, a fin de evitar vacíos informativos que generan luego desconfianza y desincentiven la participación ciudadana.
- Se sugiere profundizar la investigación del análisis del desempeño comunicativo de la entidad para corroborar si hay una alineación de lo que comunica la Gerencia de Participación Vecinal con la planificación de la Gerencia de Comunicación e Imagen Institucional, considerando los atributos claves que la entidad quiere posicionar, realizando un análisis sistémico de los medios que tiene a disposición y los mensajes centrales que desea comunicar. Asimismo, se recomienda incorporar progresivamente un estilo de comunicacional diversificado, con más mensajes que apelen a las emociones y que sensibilicen a la comunidad sobre temas importantes. Por ejemplo, mediante el uso de historias personales y testimonios que conecten a un nivel más profundo con los ciudadanos.
- Se aconseja revisar y balancear la producción y difusión de contenidos entre las distintas gerencias. Es crucial una coordinación en alta dirección para asegurar la generación de información de temas relevantes, como la seguridad ciudadana, reciban la atención necesaria. Además, se recomienda lanzar campañas informativas y de sensibilización específicas sobre temas menos difundidos pero cruciales para la comunidad, elevando así su perfil e importancia.

- Se sugiere atender a una segmentación de audiencias y personalización de mensajes, asegurando que los adultos mayores (considerando que es el grupo poblacional mayoritario), reciban mensajes específicamente diseñados para sus intereses y necesidades. Además, se recomienda crear contenido personalizado para diferentes segmentos de la población, utilizando canales y formatos apropiados para cada grupo, garantizando así una comunicación más efectiva y relevante.
- Se sugiere priorizar y uniformizar los conceptos de los hashtags que la gestión municipal quiere impulsar, o caso contrario retirarlos porque constituye una herramienta para categorizar u ordenar contenidos que permita facilitar la búsqueda en las redes sociales de contenido asociado, más no en WhatsApp.
- Se recomienda reforzar las acciones que dan a conocer las funciones de GPV a través de campañas educativas, utilizando infografías, videos y presentaciones en reuniones vecinales, así como talleres y seminarios informativos que aclaren la importancia y procedimientos como del registro de organizaciones sociales.
- Se aconseja sincronizar los mensajes que se brinda por los distintos canales y espacios de comunicación para asegurar que la información sea coherente y accesible en todos. Para el caso de las listas de WhatsApp se tendrían que establecer metas progresivas para ampliar la red de contactos. En el caso de las juntas vecinales se requiere asegurar que la información les llegue debida y oportunamente, para facilitar la labor de relacionamiento con los vecinos, estimular su compromiso y expandir el mensaje. Asimismo, se sugiere coordinar con la GCIM la optimización de la web de la municipalidad para que sea más intuitiva y fácil de navegar, asegurando que todas las actividades y procesos estén claramente destacados y actualizados.
- Se aconseja que la gestión de la comunicación de la GPV proponga un marco interpretativo sobre la participación vecinal en el distrito a fin de distanciarse de la práctica instrumentalista de la comunicación y que permita contribuir al ideal de democracia local.
- Se recomienda diversificar el uso de canales de comunicación digitales y tradicionales presenciales (ej. reuniones por subsector), alternativos (ej. *call center*) y soportes físicos (folletería, módulos informativos, etc.) a fin de ampliar el rango de alcance y reducir sobre todo la brecha de comunicación con los adultos mayores. Diversificar los formatos de comunicación utilizando videos emocionales, podcasts y testimonios en eventos y entre otros, atrayendo así a diferentes grupos de la población. Además de proveer locales municipales que permitan facilitar la labor de los dirigentes vecinales para reuniones de coordinación con vecinos, según disponibilidad.

- Uno de los enfoques de la gestión de la comunicación estratégica tendría que centrarse en la sensibilización y educación progresiva sobre los mecanismos de participación existentes. Esto permitiría a los ciudadanos proponer políticas públicas y fiscalizar el gasto y la inversión pública de manera efectiva. Al lograr una ciudadanía consciente y bien informada, se facilitará la renovación de los cuadros dirigentes y se garantizará que la voz de los ciudadanos esté debidamente representada. Por lo que se sugiere implementar campañas informativas específicas sobre mecanismos de participación, destacando su importancia y beneficios para la comunidad.
- Se recomienda continuar con la realización de los eventos de integración por ser altamente aceptados por el público, pero estableciendo mecanismos de retroalimentación continua para recibir comentarios y sugerencias, asegurando mejoras basadas en las opiniones de los ciudadanos, haciéndolos sentir valorados y que contribuyen a la comunidad.
- Respecto a los procesos que involucra mecanismos de participación ciudadana, se sugiere emprender campañas de sensibilización sobre la importancia de la participación masiva e institucional (CCLD, audiencias, etc.), destacando cómo contribuyen al bienestar comunitario, a fin de remontar la neutralidad obtenida. Además, se sugiere asegurar que toda la información sobre estos mecanismos sea accesible y fácil de comprender, utilizando un lenguaje claro y formatos diversos.
- Se propone realizar una investigación más detallada para entender mejor las razones de la neutralidad en la satisfacción tanto de las actividades de integración como de los mecanismos de participación ciudadana, a fin de usar esta información para innovar y atraer a diferentes segmentos de la población.
- Se debe fortalecer la presencia de sectoristas en la comunidad, asegurando que tengan los recursos y el apoyo necesarios para actuar como enlaces efectivos entre el municipio y los ciudadanos. También es crucial que reciban formación continua en comunicación efectiva y gestión comunitaria.
- Se sugiere desarrollar y difundir material educativo para la ciudadanía detallado sobre el concepto de participación ciudadana y las funciones de la GPV. Este material promocional puede incluir guías, folletos, infografías y seminarios explicativos, asegurando una comprensión integral.
- Es esencial implementar programas de capacitación para los dirigentes vecinales para fomentar un entendimiento profundo y compartido sobre los mecanismos y procedimientos de participación ciudadana que permitan que todos los delegados electos tengan un

conocimiento estandarizado. Al mismo tiempo, se debería crear un manual de procedimientos estandarizado y accesible, considerando que ellos son los representantes de su subsector y que son amplificadores del mensaje de cara a los vecinos.

- Se sugiere desarrollar programas de incentivos y reconocimientos a los delegados vecinales a fin de sostener su motivación y construir un estrecho relacionamiento, además de incentivar nuevos liderazgos y la renovación de representantes.
- Se debe establecer una estrategia de comunicación transparente y proactiva que aborde directamente las inquietudes y necesidades de los ciudadanos. Es crucial mejorar la información sobre los servicios municipales y los retos de gestión, proporcionándola de manera clara, regular y accesible. Implementando a su vez un sistema de retroalimentación continuo que permita a los ciudadanos expresar sus preocupaciones y recibir respuestas oportunas.
- Se recomienda establecer un programa de visitas regulares y/o reuniones comunitarias a los vecindarios para escuchar de primera mano las preocupaciones y sugerencias de los residentes, discutir temas críticos y actualizar a los vecinos sobre los avances y desafíos en la gestión municipal, para fortalecer la confianza y el compromiso comunitario. La claridad de la información y el contacto directo han sido resaltado en varias ocasiones como piedras angulares para el fomento de la participación y mejorar el nivel de confianza (credibilidad).

Cabe indicar que, una limitante de la investigación fue el no poder entrevistar a la alcaldesa y a los gerentes a fin de conocer la visión que tienen como gestión municipal, de modo que pueda compararse las percepciones de los ciudadanos y de las autoridades, por lo que resultaría significativo incluirlos en una siguiente etapa. Del mismo modo, de implementar las recomendaciones brindadas sería idóneo aplicar encuestas similares a fin de medir su impacto y realizar los ajustes necesarios para conseguir resultados más precisos.

Finalmente, se recomienda que la alta dirección tome conocimiento de las propuestas expresadas por los encuestados respecto a las oportunidades de mejora en la gestión de la participación ciudadana, de modo que se evalúe el rol de las gerencias por cada propuesta y tomen las acciones correctivas que estén a su alcance.

VI. CONCLUSIONES

Los países democráticos construyen y se desarrollan bajo un sistema de administración pública normado en niveles. En el territorio peruano los gobiernos locales son el primer nivel de contacto que las y los ciudadanos tienen con el Estado; en este marco, la comunicación juega un rol trascendental para lograr una convivencia pacífica, la consecución de planes de desarrollo y la gobernabilidad.

Es vital comunicar para existir. Según Costa (2001, como se citó en Núñez, 2017) cuando la gestión no se comunica puede ocurrir que se haga una buena gestión y no sea lo suficientemente valorada porque no se ha sabido explicar. Además, se tiene que luchar contra la desconfianza ciudadana (Canel, 2018), así como buscar una armonía entre la identidad real de la institución, la imagen que desea transmitir y la imagen percibida por los públicos (Mora, 2009).

La comunicación institucional tiene el propósito de construir y mantener el bien común, al igual que la confianza entre ciudadanos y autoridades (Canel y Luoma-aho, 2015). El bien común atañe a todos y todas, y es mediante la participación ciudadana que se teje una sociedad informada, comprometida en involucrarse en la toma de decisiones, conjuntamente con instituciones que se esfuerzan en ser transparentes, rendir cuentas y trabajar por una gobernanza inclusiva.

Los gobiernos locales tienen la ventaja de que la participación puede ser más perceptibles porque las políticas y proyectos locales se ven reflejados en plazos más cortos y en la resolución de necesidades concretas como, por ejemplo, las obras públicas aprobadas en los procesos de presupuesto participativo. De este modo, una participación ciudadana conducida adecuadamente fortalece la legitimidad de la entidad, incrementa el nivel confianza entre ciudadanos y autoridades, lo que a su vez decanta en estabilidad política y social.

La participación activa es un proceso bilateral de interacción e interrelación (Díez, 2011), por eso sin comunicación y sin mecanismos de participación establecidos no se puede hablar de participación ciudadana. Esta simbiosis fortalece la democracia y dinamiza la gestión pública, al convertirse en vínculo de diálogo entre la entidad y la ciudadanía. Una comunicación efectiva y estratégica puede sensibilizar, informar, educar y movilizar para el cambio social.

En ese sentido, el objetivo de la investigación buscó identificar si existía una la relación de la gestión de comunicación institucional y el ejercicio de la participación ciudadana en la Municipalidad Distrital de San Isidro, así con los resultados obtenidos, se afirma que hay un esfuerzo del entendimiento de la participación ciudadana y sus mecanismos y que la comunicación ha permitido dar a conocer a la comunidad, como bien se detalló en el resumen de resultados; pero que requiere una serie de incorporaciones y adecuaciones para mejorar su efectividad y acortar la brechas de comunicación, tal y como se ha plasmado en el apartado de recomendaciones.

De estas, se propone algunos lineamientos transversales de la comunicación institucional para el fomento de la participación ciudadana.

Se requiere una comunicación clara, oportuna y accesible, donde la información esté disponible para todos, diversificando sus medios (digitales y tradicionales) y formatos para llegar a todas las audiencias, sin excluir a nadie.

El diálogo y retroalimentación contribuyen al establecimiento de la confianza. La imagen de autoridades que mantienen contacto directo con la ciudadanía mediante visitas de campo y reuniones focalizadas es valorada. De igual modo, se puede habilitar canales digitales para recibir consultas y recomendaciones de la población, como mecanismo de cooperación. Es decir, un enfoque híbrido y equilibrado combinando la interacción presencial con las ventajas amplificadoras de las herramientas digitales.

Es importante desarrollar campañas informativas sobre mecanismos de participación, destacando su importancia y beneficios a la comunidad, lo cual contribuiría a una ciudadanía consciente y a la renovación de liderazgos comunales. Asimismo, es fundamental implementar programas de capacitación para dirigentes vecinales que permita un entendimiento profundo de la participación, de los mecanismos y procedimientos establecidos.

Sobre todo, la comunicación debe ser transparente y proactiva, abordando directamente las necesidades de los ciudadanos para mejorar la gestión y estrechar los lazos de confianza. Por lo tanto, es imperativo que los gobiernos locales desarrollen y mantengan estrategias de comunicación efectivas para fomentar una participación ciudadana robusta y significativa, incidiendo en la visión de la búsqueda continua del bienestar social y de una sociedad más justa para todos y todas.

REFERENCIAS

- Ávalos López, M. (2013). *Plan de comunicación para el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Pangua, provincia de Cotopaxi*. [Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Digital. Recuperado de <https://www.dspace.uce.edu.ec/entities/publication/f0d0084e-3dd5-49a0-bbc8-4b58c5597805>
- Black, S. (1991). *Las relaciones públicas. Un factor clave de gestión*. Barcelona: Editorial Hispano.
- Bonsón, E., Torres, L., Royo, S., y Flores, F. (2012). Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Government Information Quarterly*, 29(2), pp. 123-132. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=Dx0nVc4AAAAJ&citation_for_view=Dx0nVc4AAAAJ:UeHWp8X0CEIC
- Bustos, R., García, J., & Chueca, D. (2018). *Guía práctica para facilitar la participación ciudadana. Una selección de herramientas presenciales y digitales para el trabajo colectivo*. Departamento de Relaciones Ciudadanas e Institucionales. Gobierno de Navarra. https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/guiatecnicasparticipacion_castellano.pdf
- Campillo, C. (2010). Comunicación pública y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural. *Pensar la Publicidad*, 4 (1), pp. 45-62.
- Campillo, C. (2011). La dirección de comunicación municipal: estructuras, procesos y entidades declarantes. *Revista internacional de relaciones públicas*, n. 2, vol. I, pp. 41-60.
- Campillo, C. (2012). La gestión estratégica de la información municipal. Análisis de temas, su tratamiento e irrupción en el Ayuntamiento de Elche (1995-2007). *adComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, n. 3, pp. 149-170.
- Campillo, C. y Martínez, A. (2017). Integrated communication 2.0 in municipal administration [Comunicación integrada 2.0 en la administración municipal]. *El profesional de la información*, n. 3, vol. 26, pp. 507-515. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.may.17>
- Canel, M. J. (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos.
- Canel, M. J., y Sanders, K. (2013). *Government Communication: Cases and challenges*. New York - London: Bloomsbury Academic. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/58748>

- Canel, M. J. y Luoma-Aho, V. (2015). Crisis en la Administración Pública, oportunidad para la intangibilidad. En Villafañe, J. (Dir.). *Anuario. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. pp. 1-13.
- Canel, M. J. (2018). *La Comunicación de la Administración Pública. Para gobernar con la sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Canto, R. (2016). Participación ciudadana, pluralismo y democracia. *TLA-MELAU, revista de Ciencias Sociales*, n. 41, pp. 54-75. <http://www.scielo.org.mx/pdf/tla/v10n41/1870-6916-tla-10-41-00054.pdf>
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen corporativa*. (4° ed). Málaga: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Capriotti, P. (2021). DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación. Barcelona: Bidireccional.
- Código Civil. (1984). *Decreto Legislativo 295*.
- Constitución Política del Perú. (1993). Congreso Constituyente Democrático.
- Díez, S. (2011). *Técnicas de comunicación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- EUDEL. (s.f.). *Guía eGobernanza, participación ciudadana e innovación*. Asociación de Municipios Vascos (EUDEL). https://www.eudel.eus/es/file/libro_ficheros/eGobernanza.pdf
- García, I. M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, v. 47, pp. 37-64. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/\\$FILE/47_GarciaSanchez.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/$FILE/47_GarciaSanchez.pdf)
- Jurado Rodas, B. (2015). *Comunicación institucional y política en las administraciones locales*. [Tesis doctoral, Universidad de Sevilla]. E-Archivo. <https://idus.us.es/handle/11441/34231>
- Ley 27783. (2002). *Ley de Bases de la Descentralización*. Congreso de la República del Perú.
- Ley 27972. (2003). *Ley Orgánica de Municipalidades*. Congreso de la República del Perú.
- Ley 27444. (2001). *Ley del Procedimiento Administrativo General*. Congreso de la República del Perú.
- Ley 27658. (2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Congreso de la República del Perú.

- Ley 26300. (1994). *Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos*. Congreso de la República del Perú.
- Losada, A. (1998). *La Comunicación institucional en la gestión del cambio. El Modelo Universitario*. Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.
- Monje, C. (2011). *Guía didáctica metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Nieva: Universidad Surcolombiana. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Programa de Comunicación Social y Periodismos.
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Mora, J. M. (2009). *10 ensayos de comunicación institucional*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
<https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/21115/1/10%20ensayos%20de%20comunicaci%C3%B3n%20institucional0001.pdf>
- Municipalidad de San Isidro. (s.f.). Información general de San Isidro. Plataforma digital única del Estado Peruano. Recuperado el 18 de marzo de 2024 de <https://www.gob.pe/42533-informacion-general-de-san-isidro>
- Municipalidad de San Isidro. (2020). *Compendio Estadístico 2020*.
[http://www.munisanisidro.gob.pe/Transparencia/Tema02/Compendio Estadistico 2020.pdf](http://www.munisanisidro.gob.pe/Transparencia/Tema02/Compendio%20Estadistico%202020.pdf)
- Municipalidad de San Isidro. (2022). *Plan Urbano Distrital de San Isidro 2023 – 2033*.
https://msi.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2022/07/01.-PLAN-URBANO-DISTRITAL-DE-SAN-ISIDRO-2023-2033_compressed-comprimido.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.). Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígena. Sistema de Información Distrital para la Gestión Pública. Recuperado el 18 de marzo de 2024 de
<https://estadist.inei.gob.pe/dashboard/demografico>
- Núñez Manzano, C. (2017). *La comunicación institucional de los ayuntamientos. El caso de la Comunidad Autónoma de Extremadura*. [Tesis doctoral, Universidad de Extremadura]. E-Archivo. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=148704>
- Ordenanza 505-MSI. (2019). *Ordenanza que aprueba la estructura orgánica y el reglamento de organización y funciones de la Municipalidad de San Isidro*. Municipalidad de San Isidro, Lima - Perú.

- Ordenanza 532-MSI. (2020). *Reglamento de las Juntas Vecinales del Distrito de San Isidro*. Municipalidad de San Isidro, Lima - Perú.
- Ordenanza 548-MSI. (2021). *Ordenanza que aprueba la modificación de la Estructura Orgánica y del Reglamento de Organización y Funciones - ROF de la Municipalidad de San Isidro, aprobado por Ordenanza 505-MSI*. Municipalidad de San Isidro, Lima - Perú.
- Ordenanza 589-MSI. (2023). *Ordenanza que aprueba la modificatoria de las Ordenanzas 532-MSI y 584-MSI que norman el Reglamento de las Juntas Vecinales del Distrito de San Isidro*. Municipalidad de San Isidro, Lima - Perú.
- Redacción EC. (29 de noviembre, 2022). San Isidro: detienen al alcalde Augusto Cáceres y otros funcionarios acusados de corrupción. *El Comercio*.
<https://elcomercio.pe/lima/policiales/san-isidro-detienen-al-alcalde-augusto-caceres-y-otros-funcionarios-acusados-de-corrupcion-video-consorcio-san-isidro-verde-mantenimiento-de-areas-verdes-recojo-de-basura-contraloria-rmmn-noticia/>
- Reig, R., Mancinas Chávez, R., Nogales Bocio, A. y Barriga Cano, M. (2010). La comunicación organizacional en instituciones públicas como estímulo para la integración y práctica profesional: el caso del gabinete de Comunicación del Departamento de Periodismo II de la Universidad de Sevilla (España). *FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora*, año V, n. 14, pp. 69-97.
https://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1025/fisec_estrategias_n14m2pp69_97.pdf
- Rodríguez, Y. y Del Pino, T. (2017). Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales. *Alcance, Revista Cubana de Información y Comunicación*, n.14, vol. 6, pp. 3-31. <http://scielo.sld.cu/pdf/ralc/v6n14/ralc02317.pdf>
- Szafran, P. (2015). Información, comunicación y cultura en la gestión local: la experiencia municipal en un territorio de vulnerabilidad de la ciudad de Montevideo. *Investigación Bibliotecológica y de la Información*, (70), pp. 19-39 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibbai.2016.10.002>
- WhatsApp. (s.f.). Cómo usar las listas de difusión. Recuperado el 25 de abril de 2024 de https://faq.whatsapp.com/861663048350950/?locale=ca_ES&cms_platform=iphone
- Zambrano, S. (2010). *Estrategias de comunicación para la participación ciudadana en Tibaná*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana]. E-Archivo <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/5397/tesis400.pdf?sequence=1&isAllowed=y>


ANEXOS

Anexo I – Formulario de la encuesta

Encuesta: Canales de comunicación y mecanismos de participación ciudadana en San Isidro


Esta encuesta tiene como objetivo conocer la percepción de los vecinos del distrito respecto a los canales de comunicación y mecanismos de participación ciudadana de la Municipalidad, con el fin de evaluar su mejora continua. La información que brinda es anónima y sólo para los fines descritos.

* Obligatorio

1
Indique su nacionalidad * 


Peruano

Extranjero

2
Indique su condición de vecino * 

Propietario (incluye a familiares de los propietarios)

Inquilino


3
Indique su sexo * 

Femenino

Masculino


Otro

4

Indique su rango de edad * 


- Entre 18 y 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- De 61 años en adelante

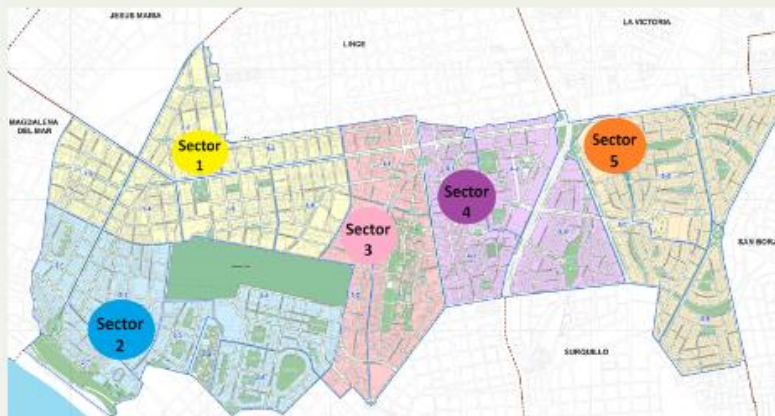
5

Indique los años en el que reside en el distrito * 

- Menos de 3 años
- De 3 a 10 años
- Más de 10 años

6

Indique el sector en el que reside * 



- Sector 1
- Sector 2
- Sector 3
- Sector 4
- Sector 5

Siguiente



* Obligatorio

Respecto a la Municipalidad de San Isidro



7

¿Ha tenido contacto o comunicación con la Municipalidad a través de algunos de sus servicios en el **último año**? *

Sí

No

8

¿Ha tenido algún contacto o comunicación con los sectoristas y/o con la propia Gerencia de Participación Vecinal en el **último año**? *

Sí

No

Atrás

Enviar

9

Marque las funciones que consideran son propias de la Gerencia de Participación Vecinal *

- Organizar y ejecutar actividades de promoción para la integración y participación de los vecinos
- Orientar al vecino en la atención de requerimiento de información, solicitudes, quejas o sugerencias
- Planificar actividades con las Juntas Vecinales, Asociaciones y Consejo de Coordinación Local Distrital
- Viabilizar elecciones vecinales y establecer otros mecanismos de participación vecinal
- Gestionar el Registro Único de Organizaciones Sociales
- Organizar programas de encuentro vecino-alcalde y audiencias públicas
- Otras

10

¿Se entera de todas las actividades, eventos o procesos que organiza la Gerencia de Participación Vecinal? *

- Sí, me entero de todas
- Me entero de casi todas
- Me entero de algunas
- De ninguna

11

¿Por qué considera que no se entera de las actividades que realiza la Gerencia de Participación Vecinal? *

- Porque desconozco los medios o canales de comunicación por los que informa la Gerencia
- Porque no conozco a mi sectorista
- Porque no es de mi interés conocer las actividades de la Gerencia
- Porque no recibo información de mi junta vecinal y/o desconozco quienes son
- Otras

11

¿A través de qué espacios comunicativos se entera de las actividades, eventos o procesos que organiza la Gerencia de Participación Vecinal? *

- WhatsApp de mi sector
- A través de la comunicación directa con mi sectorista
- Por las Juntas Vecinales
- Página web de la Municipalidad
- Redes sociales de la Municipalidad
- Correo electrónico de la Gerencia
- En eventos que organiza la Gerencia (Bingos, shows musicales, paseos, caminatas, etc.)
- Call Center
- Reunión con el Gerente y/o su equipo
- Otras

12

De todos los espacios comunicativos señalados ¿Cuál es de su preferencia? *

- WhatsApp de mi sector
- Página web de la Municipalidad
- Redes sociales de la Municipalidad
- A través de la comunicación directa con mi sectorista
- Correo electrónico de la Gerencia
- Por las Juntas Vecinales
- En eventos que organiza la Gerencia (Bingos, shows musicales, paseos, caminatas, etc.)
- Call Center
- Reunión con el Gerente y/o su equipo
- Otras

13


Indique por qué es de su preferencia dicho espacio comunicativo *

- Es el único que conozco
- Me es fácil y práctico usarlo
- Me agrada cómo me atienden por ese medio
- Me brindan mejor información por ese medio
- Otras

[Atrás](#)


[Siguiente](#)

14

A continuación se presenta una lista de actividades y procesos que organiza la Gerencia de Participación Vecinal, **marque aquellos que usted reconoce o ha oído de ellos** * 

- Inspección de campo con la Alcaldesa, funcionarios y vecinos (Caminatas en tu sector)
- Programa "La Alcaldesa te recibe"
- Encuestas vecinales
- Atención personalizadas (reuniones) con sectorista y/o Gerente de Participación Vecinal
- Recorridos de campo organizado por sectorista con presencia de personal de otras gerencias
- Bingos shows
- Festikids
- Show por días conmemorativos
- Paseos vecinales
- Elecciones de Delegados de Juntas Vecinales del distrito de San Isidro
- Elecciones de Organizaciones Juveniles del distrito de San Isidro
- Sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta de Delegados Vecinales Comunales de San Isidro
- Elecciones del Consejo de Coordinación Local del Distrito - CCLD
- Convocatoria de agentes participantes al Presupuesto Participativo
- Audiencias Públicas (semestrales)
- Otras

15

¿Ha participado en alguno de ellos? * 

- Sí
- No

16

¿Qué tan satisfecho está con las actividades de corte social y cultural que organiza la Gerencia de Participación Vecinal? *

	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho
Bingos shows	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paseos Vecinales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Festikids	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shows por Día Conmemorativo (Día de la Mujer, Día de la Amistad, San Isidro Joven, Petween)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17

¿Qué tan satisfecho está con la atención brinda la Gerencia de Participación Vecinal para recibir y atender consultas, pedidos o reclamos? *

	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho
Atención personalizadas (reuniones) con sectorista y/o Gerente de Participación Vecinal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inspección de campo con la Alcaldesa, funcionarios y vecinos (Caminatas en tu sector)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programa "La Alcaldesa te recibe"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorridos de campo organizado por sectorista con presencia de personal de otras gerencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atrás

Siguiente



* Obligatorio

Respecto a Participación Ciudadana



18

Lea detenidamente las opciones de la lista y marque el concepto que para usted es **Participación Ciudadana** *

- Es la participación individual o colectiva en la vida política, económica, social y cultural de la localidad y/o país.
- Se refiere sólo cuando se acude a elecciones o en la remoción de autoridades.
- Desconozco el concepto
- Otras

19

¿Ha participado en alguno de estos procesos de participación ciudadana?

- a) Elecciones de Delegados de Juntas Vecinales del distrito de San Isidro.
- b) Elecciones de Organizaciones Juveniles de San Isidro.
- c) Presupuesto Participativo.
- d) Audiencias Públicas (semestral).

*

- Sí, en alguno de ellos.
- No, en ninguno de ellos.

Atrás

Enviar

20

¿Qué tan satisfecho está con la organización de los procesos participativos de la Gerencia de Participación Vecinal? * [📄]

	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho
Elecciones de Delegados de Juntas Vecinales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elecciones de Organizaciones Juveniles del distrito de San Isidro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convocatoria de agentes participantes al Presupuesto Participativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Audiencias Públicas (semestrales)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21

¿Cuál fue su principal motivación para participar en dichas actividades? * [📄]

- Sentido de responsabilidad con el distrito de San Isidro
- Implicación activa en las políticas públicas
- Confianza en la gestión
- Buscar la integración social y sentido de comunidad sanisidrina
- Informarme sobre rendición de cuentas
- Otras

22

¿Qué recomendaría mejorar o cambiar en la gestión de participación ciudadana? * [📄]

Escriba su respuesta

Atrás

Enviar

Anexo II - Guía de entrevista semi estructurada

Objetivos de investigación	Preguntas de entrevista
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los mecanismos y estrategias de comunicación que emplea el municipio para el fomento de la participación ciudadana. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué ideas se le viene a la mente cuando se habla de participación ciudadana responsable? 2. Según su experiencia, ¿cuáles son las funciones de la Gerencia de Participación Vecinal? 3. ¿Conoce los mecanismos que los ciudadanos tienen para ejercer una participación ciudadana ante la administración municipal? ¿en cuáles participa? 4. Específicamente como representante de ¿qué medios o espacios el Municipio le brinda para que pueda ejercer un rol activo participante?
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la efectividad de la gestión de la comunicación en los actores que forman parte del sistema de participación ciudadana. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Respecto a los medios o espacios señalados, ¿cómo los calificaría? ¿cuál considera que es el más efectivo? ¿cuál considera que es el menos efectivo? ¿por qué? 6. ¿Conoce al sectorista de Participación Vecinal de su sector? ¿cómo calificaría la relación con él o ella? ¿Considera que representa adecuadamente la imagen institucional del municipio? 7. ¿Se siente escuchado(a) y considera que su opinión como representante es tomada en cuenta por el Municipio? ¿Por qué?
<ul style="list-style-type: none"> • Proponer pautas y recomendaciones para la gestión de la comunicación estratégica en aras de una participación ciudadana responsable 	<ol style="list-style-type: none"> 8. ¿Qué significa para usted ser representante vecinal? 9. ¿Cómo describiría la relación entre los vecinos y el Municipio? 10. ¿Qué retos se confrontan en los espacios de colaboración entre usted como representante vecinal, los vecinos y el Municipio? 11. ¿Cuál considera que es la clave para el éxito en el fomento de la participación vecinal? 12. Si de usted dependiera ¿qué haría para fomentar la participación vecinal responsable en el distrito?