

Diez lecciones de Susana Villarán sobre comunicación política

Paul E. Maquet*

Resumen

Este artículo propone un balance crítico del enfoque y manejo comunicacional de la gestión de Susana Villarán, alcaldesa de Lima en el período 2010-2014. Toda evaluación debe servir para entender y aprender de la práctica, especialmente cuando se trata de una experiencia de centro izquierda que no logró conectarse adecuadamente con los sectores populares. La idea es contribuir con la búsqueda de aprendizajes desde un ámbito particular: la comunicación política. Entendiendo la comunicación política no sólo como las herramientas de difusión clásicas de toda gestión de gobierno, sino más bien desde una perspectiva integral e intrínsecamente ligada a la toma de decisiones, a los gestos políticos y medidas administrativas y lo que pueden implicar para el común de las personas. Las decisiones, y los actos políticos y administrativos pueden comunicar significados más poderosos e incluso contradictorios con respecto a aquellos que son concebidos por asesores publicitarios y las centrales de medios. Más que “comunicar” (en el sentido de “transmitir”: “yo le comunico”), la política implica “comunicar-se”, esto es, establecer un diálogo dinámico entre las expectativas y sentires de los ciudadanos y los objetivos, apuestas y prioridades de una gestión.

Así, no se parte de la lógica de que “faltó comunicar” lo “buena” que fue la gestión: lo que queremos entender es -pese a sus aciertos- qué falló en ese diálogo, cómo así se cultivó un rechazo tan extendido ante la opinión pública limeña.

Palabras clave

Comunicación política, gobierno municipal, medios de comunicación, opinión pública

Sin duda alguna, Susana Villarán sufrió desde el primer día de su gestión (o incluso antes) una campaña sistemática de demolición por parte de un conjunto de medios de comunicación y actores políticos. Nunca antes un alcalde de Lima había enfrentado una oposición similar. La cobertura mediática sobre los temas municipales en el período 2011-2014 tiene las características de una verdadera campaña que difícilmente podría ser producto de la casualidad: mensajes repetitivos, poco compromiso con la verdad, agendas muy similares entre varios medios, elevada agresividad. Ello evidencia una intencionalidad política: no se trataba meramente de ser “oposición” o de criticar a la alcaldesa, sino de su destrucción total como alternativa política viable, entendiendo que su posible éxito en la alcaldía hubiera permitido legitimar ante la opinión pública a corrientes políticas críticas con el statu

quo. Fue una campaña con objetivos nacionales más que metropolitanos, y de allí su ferocidad y la magnitud de los recursos económicos, políticos, organizativos y mediáticos invertidos en ella, así como su capacidad para aglutinar a variopintos sectores.

Sin embargo, hay un enorme “pero” en esta lectura: los medios no son todopoderosos, como lo demuestra no solo la literatura científica sino la experiencia histórica. Si los medios fueran tan poderosos como para imponer sus puntos de vista a la opinión pública, en primer lugar la propia Susana no hubiera sido elegida nunca; Humala no hubiera sido elegido; Fujimori no hubiera sido elegido en 1990; y dando un vistazo a la región, ni Lula, ni Evo Morales, ni Rafael Correa, ni Hugo Chávez, ni la pareja Kirchner Fernández hubieran sido electos y re-

* Comunicador por la Pontificia Universidad Católica del Perú, activista y docente en la Universidad Antonio Ruiz de Montoya y actualmente productor periodístico de TELESUR. Desempeñó la labor de coordinador general de prensa durante la campaña por el NO a la revocatoria en el ámbito de Lima metropolitana (enero-marzo 2013).
E-mail: pmaquet@pucep.pe

electos en sus respectivos países pese a intensas campañas de miedo y desprestigio protagonizadas por los medios privados.

Así pues, los medios no son explicación suficiente para entender cómo una candidata que asumió con respaldo mayoritario de sectores populares en 2011 y ante grandes expectativas de cambios, acabó tercera en la elección de 2014 con un apoyo en torno al 10% de la población y concentrado en sectores acomodados. ¿Qué pasó? Eso es lo que queremos contribuir a comprender.

1. La renuncia a la disputa por la opinión pública

La opinión pública es la “más importante de las leyes”, según decía Rousseau, un factor “desconocido por nuestros teóricos de la política pero del que depende el éxito de todos los demás”¹. En la misma lógica, Maquiavelo discutía la importancia de tomar en cuenta el “amor” y el “miedo” de los ciudadanos. En tiempos más recientes, la ciencia política ha entendido que la construcción de mayorías es la verdadera fuente del poder político; y que esa tarea se realiza cotidianamente, constituyéndose un fenómeno que Noguera ha llamado la “campaña permanente”² y que Morris llama “la necesidad de una mayoría diaria”³.

Cuando entrevisté a Susana Villarán en abril de 2013, tras superar por un escaso margen la revocatoria, le pregunté lo siguiente: “¿Qué se va a hacer para reenganchar con el sentir de los sectores populares?”. Su respuesta me tiene perplejo hasta el día de hoy: “Mi opción por los pobres y contra la pobreza sigue intacta y seguirá hasta el último aliento de mi vida, pero no necesariamente tendremos siempre que estar de acuerdo o conectados emocionalmente, qué voy a hacer”⁴.

Probablemente, esta es la primera gran explicación de lo ocurrido con Susana a lo largo de sus cuatro años en la Municipalidad: una manera profundamente apolítica de entender la gestión. Esta respuesta revela una renuncia a la verdadera disputa por el poder político, que es precisamente la construcción de mayoría social, en la cual es primordial enganchar con aquel “sentimiento popular”. Dentro de este enfoque (¿herencia, quizás, de un viejo vanguardismo de izquierdas?, ¿o

vinculado más bien con la ideología liberal tecnocrática tan difundida en nuestro país?, ¿o una mezcla de ambas?), se estaba haciendo lo que se tenía que hacer para beneficiar a las grandes mayorías, así éstas no se dieran cuenta o no existiera ningún tipo de conexión con su sentir.

Muchas veces, los políticos señalan que ellos “no gobiernan para las encuestas”. Pero, más allá de la retórica, lo concreto es que una de las principales responsabilidades del político es convertir su programa, su plan de acción, su propuesta política, en una mayoría social que apueste por ellos y los haga viables. No es posible ponerse al margen de dicha disputa. Esto es aún más cierto si ese programa implica apostar por transformaciones -que van a tener enormes resistencias- y no simplemente flotar sobre el statu quo.

La situación excede el tema de colocar o no el nombre de la alcaldesa en las obras: una proliferación de placas puede resultar absolutamente inútil para enganchar con el sentimiento popular, como sin duda lo demuestran innumerables alcaldes en el interior del país que no gozan de mayor aceptación. En muchos lugares del mundo, por otro lado, está prohibido que la publicidad estatal utilice el nombre propio de las autoridades: pero eso no significa, obviamente, que no se produzca esta disputa por el favor de la opinión pública.

En el caso de Susana Villarán, más allá de los nombres en los carteles y otros elementos anecdóticos, parece haber ocurrido una renuncia a esta dimensión de la lucha política, la misma que fue asumida a regañadientes y sólo en situaciones extremas (como la revocatoria), pero malentendiendo la comunicación como una labor únicamente de “transmisión de información” (data sobre las obras y reformas) y no como parte integrante de la disputa por los sentidos comunes y por el esquivo “sentir” del mundo popular.

2. La mística

¿Cuál era el proyecto al cual Fuerza Social y Susana Villarán invitaban a los limeños a participar? La política (especialmente la transformadora) no es mera racionalidad: sin una mística, sin un mensaje político convocante que le diga algo a la

¹ En “El Contrato Social”, J.J. Rousseau.

² “La campaña permanente”, Felipe Noguera. En: R. Izurieta, R. Perina y C. Arterton (ed.), “Estrategias de Comunicación para Gobiernos”, Unidad para la Promoción de la Democracia (UPD), OEA, The Graduate School of Political Management (GSPM), The George Washington University. Washington DC, Junio 2001.

³ “El nuevo príncipe: Maquiavelo actualizado para el siglo XXI”, Dick Morris. El Ateneo, 2003.

⁴ Entrevista aparecida en la revista “La Toma”, mayo de 2013.

población, un proyecto político se ve en dificultades para construir su mayoría social. La izquierda peruana debería tener eso muy claro desde las tempranas épocas en que Mariátegui hablaba del “mito revolucionario”.

Como producto de una cultura política poco-política, el entorno de Susana parece haber creído que bastaba con demostrar racional, numéricamente, que ella había hecho “más obras en menos tiempo” y “sin robar”. Como si fuera un tema de sumas y restas, el equipo municipal se desvivía por enumerar obras, por luchar contra el fantasma del “Susana no hace nada” y demostrar que sí, que sí se había hecho mucho, que sí se estaba trabajando, que había mayor ejecución presupuestal y mayor eficiencia. Pero como una parte central de esta disputa se produce en el corazón y no en la cabeza de las personas, esa estrategia no rendía los frutos esperados.

No es que la gestión no tuviera los insumos para construir dicho relato, esa mística, ese proyecto colectivo, ¡claro que los había! Desde Barrio Mío hasta la reforma del transporte, pasando por programas como “anemia cero”, las obras hechas mediante Presupuesto Participativo, la apuesta por revitalizar la cultura en los barrios o la siembra de casi medio millón de árboles, elementos interesantes existieron en abundancia. Lo que no hubo es la capacidad o la visión para colocarlos como parte de una narrativa mayor que les diera un sentido.

¿Cuál es la mística del limeño?, ¿cuál es el metarrelato con el que se identifica? A estas alturas es consenso generalizado que la épica de los sectores populares urbanos es la del progreso mediante el trabajo. Aquello que el discurso liberal ha adaptado como el “emprendedor” y que tiene algún vínculo con la “conquista” de la ciudad que la izquierda acompañaba décadas atrás. Sin embargo, se asumió un discurso en gran medida ajeno a dicha épica. El reto para las izquierdas era (sigue siendo) sintonizar con ella y conectarla con los planteamientos políticos del progresismo contemporáneo, ligarla con un planteamiento transformador post-neoliberal. ¿Cómo la agenda de la izquierda o centro-izquierda puede sintonizar con ese metarrelato urbano-popular, que ahora parece monopolizado por el neoliberalismo y por el populismo de derechas?

El reto -pienso- es inscribir las propuestas de reforma, de transformación, dentro de la historia

de progreso popular (“juntos sigamos construyendo esa ciudad más justa y próspera que soñamos para nuestros hijos”, por ejemplo) en vez de ubicarlas desde fuera, ajenas y hasta antagónicas con dicha historia (“yo sí me atrevo a ordenar esta ciudad que las mafias han llenado de caos”, que fue en buena cuenta el discurso más utilizado por la gestión y su entorno).

3. El planteamiento de objetivos políticos: el largo plazo vs. los “fuegos artificiales”

Noguera nos señala una paradoja que parece muy útil para enfocar lo ocurrido con Susana:

“Si (el político) no hace un esfuerzo importante por plantearse ese objetivo de largo plazo, y por planteárselo explícitamente, el día a día se lo va a devorar. Va a terminar siendo un simple administrador. Muchas veces alguien que lo único que trata de hacer es administrar, termina administrando mal. La inversa también es comprobable: quien solo intenta cambios estructurales, sin atender la administración eficiente de los temas cotidianos, normalmente termina perdiendo su base de sustentación política. Se necesita una visión estratégica para administrar, y una buena capacidad administrativa para poner en práctica la visión”⁵

El gran reto de los verdaderos políticos es tener un pie firmemente puesto en la urgencia de la vida cotidiana, y el otro asentado en resolver los problemas de fondo. Hay políticos que solo ofrecen “fuegos artificiales” y dejan pasar los temas estructurales: eso es politiquería. Sin duda, Castañeda y sus ocho años sin reformas es un caso paradigmático. Pero hacer lo contrario (enfocarse excesivamente en el largo plazo y relegar a un segundo lugar la realización de acciones que no resuelven ningún problema de fondo pero que son percibidas como urgentes por personas concretas) es suicida.

Susana pretendió ser la gran transformadora de Lima. Puso su mirada en el largo plazo, tomando decisiones que nadie había querido asumir antes. El mejor ejemplo, por supuesto, es la reforma del transporte: una reforma impalpable, que no estaba enfocada en la infraestructura, que “simplemente” consistía en establecer las reglas de juego del mercado de transporte urbano, y que es una apuesta con el potencial de transformar signifi-

⁵ Ya citado. Énfasis mío.



Demolición mediática que Susana Villarán no pudo neutralizar

cativamente la calidad de vida de la ciudad, en especial de quienes usan transporte público, es decir, de los sectores populares. Pero el complejo entramado legal y empresarial (la negociación con las empresas para conformar consorcios, verificar que cumplan requisitos como poner los buses a su nombre o incluir a sus trabajadores en planilla) hacía que fuera una reforma invisible durante tres años y medio, y algo que es invisible... no existe.

No hubiera estado de más tener algo de “fuegos artificiales” en esta reforma: alguna inversión en infraestructura, por ejemplo, en paraderos o en divisiones de concreto para definir carriles exclusivos, hubiera sido útil para mostrar a la población que la reforma estaba en marcha y que se estaba poniendo todo a punto para ello.

La apuesta por la concesión de vías a privados⁶ es otra muestra de esta lógica. Haciendo un cálculo del déficit en infraestructura versus los ingresos municipales, se opta por concesionar vías de manera integral para que se haga un amplio conjunto de obras en vez de realizar obras puntuales que resuelven poco o nada. Se habla, por ejemplo, de la construcción de 36 intercambios viales en las dos panamericanas. Pero mientras se planificaba y otorgaba la buena pro, los intercambios viales también eran invisibles.

El estilo “fuegos artificiales” es muy popular y efectivo en nuestro país. Recordemos a Fujimori llegando a una población, preguntando qué falta y ordenando a sus funcionarios que lo resuelvan. Recordemos a Castañeda y su maquinaria para



recibir expedientes y hacer lozas deportivas. Miremos a Urresti encabezando operativos policiales. Recordemos a Andrade, incluso, liderando a los serenos que desalojaban ambulantes.

Todas estas imágenes transmiten la sensación de una autoridad eficaz que responde a las necesidades del día a día. Una autoridad que está planificando obras y reformas integrales de largo plazo puede acabar comunicando la sensación de alguien encerrado en su oficina y alejado de las necesidades y urgencias de la gente. Durante los primeros años de gestión algo de esto pasó con Susana. Si bien algunos objetivos de largo plazo lograron ser bien planteados, faltaron “fuegos artificiales”. Esto no quiere decir que no haya habido algunas obras concretas en la primera etapa de su administración. Pero hubo cierta opción por poner en segundo plano la lucha por el día a día de la opinión pública para concentrarse en el largo plazo.

4. ¿Cuál es tu público? ¿Cuál es tu base social?

La primera lección que cualquier comunicador aprende en la universidad es que la pregunta ¿cuál es tu público? es una de las cuestiones fundamentales que hay que resolver.

Cuando Susana derrotó al PPC el 2010, sus votos fueron eminentemente populares. Ese era “su público”, su interlocutor, su base social, el sector que simpatizó momentáneamente con ella y su mensaje. La gran derrota de Susana el 2014 no consiste en haber obtenido menos votos que su

⁶ Una apuesta que, al margen de este comentario, personalmente no comparto por mis propias convicciones sobre la relación entre capital privado y público

adversario. La verdadera gran derrota fue que su nuevo mapa electoral sea exactamente el negativo del inicial, con un apoyo concentrado principalmente en zonas acomodadas. ¿Cómo ocurrió esto? Esta es una pregunta central que debe ser discutida. De hecho, es LA pregunta central, a mí entender.

Creo que hasta antes de este proceso, la mayoría de las izquierdas limeñas no habíamos sabido leer un dato que ahora me resulta evidente: existe un cierto voto limeño popular que es profundamente “antipituco”. La polarización Lourdes-Kouri de 2010 no era (como cierta “elite ilustrada” creyó entenderlo) una polarización “honestidad-corrupción” ni mucho menos “derecha liberal-derecha autoritaria”, que son categorías que no expresan la lectura que tiene el limeño sobre la realidad política. Se trató más bien de una polarización entre una candidata percibida como “pituca” versus un candidato percibido como “criollazo”, “chalaco”, “achorado”, “popular”. Susana vino -sin saberlo- a capitalizar principalmente un voto popular “antipituco”, que encontró en ella a una tía con “rollo social”. Fue el inicio de un breve e inesperado romance que no se supo cultivar⁷.

Si nos resistimos a esta lectura⁸, basta recordar cómo Alan García ya había sepultado años antes a la propia Lourdes bajo el mote de “candidata de los ricos”, y cómo en su momento Castañeda derrotó a Andrade al obligarlo a debatir en Manchay, una manera de caricaturizarlo como un “limeñito” que había olvidado a los barrios populares. La fractura de clases sociales está allí, vivita y coleando, y mientras las izquierdas post-Muro de Berlín cerramos los ojos para usar discursos más “políticamente correctos”, es la derecha populista autoritaria la que ha sabido utilizarla con gran habilidad una y otra vez.

Siendo este el escenario, el entorno de Susana no supo ver a tiempo el daño que le estaba haciendo el mote de “pituca”, su caricaturización como una mujer supuestamente alejada de la vida real de la gente y concentrada en cosas inasibles, “superfluas”, sin vínculo con la urgencia popular. Una vez que esa imagen empezó a difundirse,

en algún momento del primer año de la gestión, debieron tomarse medidas de emergencia para controlar el daño. Pero en vez de ello, se siguió flotando sobre una estrategia comunicacional y gestos políticos erráticos, utilizando símbolos, narrativas y voceros que no hacían sino agravar la situación. Gestos como dar máxima prioridad a la remodelación de una playa asociada a las clases altas de los años 50 (las obras en La Herradura fueron inauguradas en diciembre de 2011) mientras se demoraba (por razones técnicamente atendibles) el túnel que llevaría a San Juan de Lurigancho son hechos que, por separado, podrían ser insignificantes; pero que en un contexto político específico fueron hábilmente utilizados por los adversarios para construir una determinada imagen de Susana. En este marco, discontinuar los mega-conciertos gratuitos de cumbia y reemplazarlos por otro tipo de manifestaciones culturales fue un gesto que se corresponde con cierta sensibilidad intelectual “progresista”, pero que contribuyó a afirmar la imagen que empezaba a construirse. Como para reforzar los estereotipos, los principales voceros de la gestión fueron de extracción netamente “AB”, sin capacidad de contrapesar la imagen proyectada por la propia alcaldesa; Fuerza Social no apostó -lastimosamente- por empoderar a sus valiosos cuadros de origen popular, que existen y que hubieran podido ayudar enormemente. El hecho de que en el último año -y ante la desesperación por mostrar resultados para gusto de la prensa- la municipalidad emprendiera una “heroica gesta” contra las “peligrosas mafias” de vendedoras de huevitos de codorniz fue solo la cereza de la torta. No pudo hacerse mejor la tarea de alejarse del sentimiento popular, destruir ese inicial y frágil vínculo, reforzar los estereotipos y construir una imagen pública que acabó siendo la némesis de la imagen que le permitió ganar las elecciones de 2010.

Quiero dejar aquí algo claro: no estoy diciendo que un conjunto de políticas efectivamente implementadas por la gestión, no hayan tenido como eje central a los sectores populares. De hecho, mejorar el transporte público (usado prioritariamente por la población) o convertir las escaleras castañedistas en proyectos de renovación

⁷ En las elecciones de 2010, Susana empezó a destacar incluso antes de la tacha contra Kouri: en agosto, ya bordeaba el 10% principalmente gracias a las simpatías que generaba en cierto sector AB progresista. Así, cuando Kouri sale de carrera ella ya se encontraba tercera y era la mejor posicionada para capitalizar aquel voto anti-Lourdes: es en ese breve período agosto-octubre cuando se produce el tórrido romance entre Susana y el voto popular. Curiosamente, en 2014, cuatro años más tarde, Susana queda tercera exactamente con el mismo 10% de agosto de 2010, es decir, respaldada por el mismo pequeño sector AB progresista, pero habiendo perdido el apoyo popular y “antipituco” que la llevó al sillón municipal.

⁸ Muchos señalan, por ejemplo, que los votos de Kouri eran “intransferibles” hacia Susana porque se trata de electorados distintos, uno de tendencia autoritaria y otro de tendencia progresista. Considero que esta es una lectura poco usual en el votante popular, que puede transferir su voto de Keiko a Toledo, de Kouri a Susana o de Castañeda a Humala (en todos estos casos me refiero a casos concretos que he conocido) sin mayor problematización ideológica, para dolor de cabeza de nuestros politólogos.

integral del espacio de los asentamientos humanos (que en eso consistía Barrio Mío) tenían sin duda como inspiración lo que el entorno cristiano de izquierda de Susana llama la “opción preferencial por los pobres”. Pero, quizás, una mejor manera de enfocarlo deba ser la “opción preferencial DESDE los pobres”, y para ello escuchar a los sectores populares y tener la capacidad de empatar con sus expectativas y motivaciones es una tarea principal.

Dentro de este escenario, dos grandes banderas de la gestión (la inauguración del Mercado Mayorista y la reforma del transporte) fueron presentadas y percibidas como antagónicas por ciertos actores simbólicos del mundo popular, lo que no hizo sino empeorar las cosas. No quiero decir que transformar La Parada o acabar con las combis no fueran objetivos políticos muy importantes: pero, en el marco de una estrategia que no tuvo en cuenta cuál era la base social de Susana, estos choques acabaron por ser devastadores. ¿Quién no ha escuchado en el transporte público a usuarios comunes y corrientes comentar “claro, como ella no viaja en combi no sabe cómo funcionan las rutas”? Yo lo he escuchado. Y sí, sí, yo sé que Castañeda y Keiko, con fuerte arraigo popular, tampoco viajan en combi. Pero aquí no se trata tanto de hechos como de percepciones.

Para asumir estas dos banderas en el contexto descrito, debió tomarse en cuenta de manera mucho más protagónica la fractura social que existe en la ciudad y la forma en que la gestión se posicionaba frente a ella ante los ojos de la opinión pública.

5. El mensaje

Una recomendación importante es construir un mensaje coherente que logre dar cierta unidad a las distintas acciones de una gestión. ¿Cuál fue el mensaje transmitido por Fuerza Social? Vamos a enfocarnos en aquello condensado en sus eslóganes o ideas-fuerza. Si bien esta no es la única manera de transmitir mensajes (la práctica concreta de la gestión y los gestos simbólicos son normalmente mucho más poderosos), será útil revisar los conceptos construidos formalmente por los equipos de comunicación.

Al inicio se estableció como lema oficial “Lima, ciudad para todos”. De esta manera -entiendo- se hacía eco de una tendencia del progresismo latinoamericano que enfatizaba el tema de inclusión en los eslóganes de gobierno: “Brasil, un país de todos”, “Venezuela ahora es de todos” o

el humalista, “Progreso para todos”. Una pregunta que surge es si este lema permitía, en el caso específico de Lima, una adecuada diferenciación de una gestión que se había hecho popular precisamente por hacer obras de impacto en zonas urbano-marginales, bajo el dichoso lema solidario de “Primero los que menos tienen”. En todo caso, el asunto de la diferenciación es otro tema por discutir.

Hacia finales del segundo año, debido a la emergencia que significaba la revocatoria, los mensajes centrales fueron cambiando. Se hizo énfasis, por un lado, en la honestidad; y por otro, en la responsabilidad (evitar el caos de descabezar al municipio, no poner en riesgo las inversiones en curso, no ahuyentar a las inversiones privadas que están llegando a Lima...). El discurso inicial pasó a un segundo plano.

Finalmente, entre el tercer y cuarto año, en el marco de la preparación de la campaña electoral, se empezó a usar dos lemas oficiales de manera simultánea: “Tomamos decisiones, entregamos resultados” y “Vale la pena luchar por lo que Lima debe tener”.

La cereza de la torta: “Susana Sí se atreve”, “Gente que se atreve” como lema escogido por el equipo electoral.

Seis mensajes distintos en cuatro años de gestión: inclusión social, honestidad, orden, eficiencia, mujer valiente, y este penúltimo lema más complejo con el concepto de “luchar por lo que debemos tener”.

Contrastemos esta dispersión con la comunicación construida por Castañeda en sus primeras gestiones. Él utilizó dos grandes mensajes. Por un lado, una hormiga (reconocible por todos bajo el concepto de “trabajadora”) y una sola palabra: “Construyendo”. Y por otro lado, el gran relato de la “Solidaridad”, “primero los que menos tienen” y la foto de Castañeda siendo abrazado por una viejita de extracción visiblemente popular. Mensaje: hacemos obras y nuestra prioridad son los más pobres. Simple, limpio y eficaz.

También podemos contrastarlo con el excelente lema usado por el MAS en Cajamarca: “Aquí manda el pueblo”. Cuatro palabras que transmiten un concepto. Pero no cualquier idea en el aire, sino una que se articula con un escenario político particular, en el cual la gestión regional busca asumirse como la expresión de una lucha social contra un modelo de desarrollo impuesto

desde fuera, ya sea desde empresas transnacionales o desde Lima.

En efecto, la mejor manera de construir un mensaje es encontrar la convergencia entre nuestros objetivos políticos y comunicacionales, y las expectativas de nuestro público. No se trata de decirle a la gente “lo que la gente quiere escuchar”; ni de repetir como loros nuestro programa político. Es en el punto de encuentro entre ambas intencionalidades en donde se produce realmente la comunicación.

Por ello, expreso una intuición: el penúltimo lema de la gestión de Fuerza Social fue el que más se acercaba a las necesidades comunicacionales exigidas por el contexto. “Vale la pena luchar por lo que Lima debe tener” incluye los conceptos de “lucha” -tan comprensible para el mundo popular- y de manera menos explícita el “merecemos algo mejor”⁹. La épica del progreso. Mucho más adecuado que el manido discurso del “para todos” y por supuesto mejor que el autocentrado “yo sí me atrevo” o el conservador “miedo al caos”. Sin embargo, es un mensaje que fue descubierto tardíamente, que fue construido con un fraseo demasiado complejo (¡10 palabras!) y al que, por último, no se le asignó la centralidad que merecía.

6. Armonía entre el mensaje y la realidad

Los mensajes transmitidos a través de los medios son menos poderosos que aquellos percibidos por la propia experiencia o comunicados por el entorno más próximo. Esta es una de las ideas centrales de lo que se conoce como la escuela de los “efectos limitados”, típica expresión del conductismo norteamericano. También las escuelas que enfatizan los llamados “efectos cognitivos” de los medios (en buena medida antagonistas con la anterior) comparten este principio: los medios son más poderosos mientras menos experiencia directa o fuentes alternativas existan.

En concreto, para lo que aquí nos interesa: debe existir la menor divergencia posible entre el mensaje construido formalmente por la gestión para ser transmitido a través de medios de comunicación (sean estos noticiosos o publicitarios) y la realidad que puede ser experimentada directa-

mente por el público, o incluso aquella que puede ser conocida indirectamente a través de fuentes del entorno personal.

Pues bien: la discrepancia entre anuncios o promesas y realidad es una de las principales causas de la erosión de la credibilidad política, y en esto también pecó la gestión de Susana. Fueron numerosas las veces en que anunció cosas que luego no se cumplieron en los plazos ofrecidos o en la forma prometida.

Un caso muy utilizado por la oposición fue el inacabado malecón de Villa El Salvador¹⁰. No es el único, lamentablemente.

En enero de 2011 (iniciando su gestión), la prensa informaba que en la capital no circularía “ni una combi más”, y que solo se permitiría el ingreso de unidades nuevas para el transporte público¹¹. Seis meses después, en julio de 2011, la prensa informaba que “los vehículos Euro 4 circularán de aquí a dos años por toda la ciudad” y que “Las combis ya fueron”¹². Si accedemos a las imágenes y videos de la presentación de los buses patrón en ese mes, veremos unos vistosos vehículos, amplios, articulados y modernos.

Pasaron los dos años y ninguno de los corredores viales funcionaba aún, mientras las combis seguían haciendo de las suyas. Demoras propias de la gestión pública: el político que esté libre de pecado que tire la primera piedra.

Pero cuando al año siguiente entró en funcionamiento experimental el primero de estos corredores, el contraste con la imagen ofrecida fue mayúsculo: se trataba de los mismos buses que ya circulaban por la ciudad, vehículos estrechos, donde reglas como “bajar por la puerta posterior” se vuelven tareas imposibles cuando está lleno. No había rastro de los amplios, modernos y articulados transportes difundidos por los noticieros. He conversado con diversas personas simpatizantes de Susana y el sentimiento es el mismo: gran dificultad para defender los buses y una odiosa comparación con la experiencia que se tuvo al utilizar un sistema como el Metropolitano o el Tren Eléctrico. ¿Dónde estaban los buses patrón?

⁹ Pero incluso aquí vemos el sesgo que mencionamos más arriba: se habla de “lo que Lima debe tener”, como un “deber ser” planteado desde fuera, en tercera persona; en vez de hablar desde la primera persona del plural, “nosotros los limeños”, y planteando una meta colectiva, una aspiración compartida: “queremos”, “merecemos”, “buscamos”.

¹⁰ Que fue ofrecido para el 2012 y aún no se concluye.

¹¹ El 18/01/2011, el noticiero de Frecuencia Latina titulaba “Susana le dice adiós a las combis”.

¹² Fuente: Diario El Comercio, nota titulada: Susana Villarán al presentar los buses patrón: “Las combis ya fueron”, 22/07/2011, disponible en <http://elcomercio.pe/lima/sucesos/susana-villaran-al-presentar-buses-patron-combis-ya-fueron-noticia-930909>

He leído y comprendido las explicaciones oficiales: que los contratos obligan a un porcentaje de unidades nuevas, que se permite una cuota de unidades de hasta seis años de antigüedad, que los buses nuevos llegarían poco a poco de acuerdo al financiamiento acordado con los bancos, en fin. Las justificaciones oficiales son atendibles y sensatas: pero en ese caso, se modula el mensaje y evita producir los niveles de ruido que se generaron. Si los simpatizantes que hemos comprendido racionalmente el sentido de la reforma y que hemos buscado información al respecto sentimos una fuerte divergencia entre mensaje y realidad, ¿cómo no iba a ocurrir lo mismo con el ciudadano común que no tiene ninguna razón particular para “sintonizar” con la gestión de centro-izquierda?

Otro ejemplo, solo para abundar: como parte de las obras de Vía Parque Rímac se ha intervenido la avenida 9 de Octubre, una de las únicas dos entradas que tiene el distrito de San Juan de Lurigancho. El tráfico en la zona es complicado y con esta construcción se ha vuelto aún más complejo. A la altura de la obra, un cartel anunciaba que se estaba realizando un mantenimiento por el plazo de 20 días calendarios; pero pasaron meses. ¿Cómo se permite semejante discrepancia entre el mensaje y la realidad, una discrepancia que puede ser leída y constatada por cientos de miles de personas día a día y que puede ser percibida incluso como una burla?

La necesidad de anunciar resultados y, sin duda, la mala información provista por funcionarios ansiosos de mostrarse eficientes generó este tipo de ruido una y otra vez. Que a todos los políticos les pasa, seguramente; pero en el marco del conjunto de problemas de comunicación que estamos discutiendo aquí, y hábilmente aprovechado por la oposición, se trató de un ruido que restó credibilidad a la gestión y contribuyó a construir una imagen de “ineficiencia” (que los números y las comparaciones parecen desmentir, pero ese es otro nivel de análisis).

7. La lucha por la definición del problema

Uno de los enfoques más útiles para comprender la dinámica de la disputa política es entenderla como una lucha en torno a la definición de ciertos aspectos de la realidad como “problemas políticos”. Según este enfoque, trabajado entre otros

por Rochefort y Cobb¹³, debemos comprender que existe, por un lado, una realidad “objetiva” formada por “hechos”; y por otro, una realidad política “imaginada”, en la cual algunos de esos hechos son contruidos por actores políticos y sociales como “problemas” que requieren de una acción política. Esa construcción puede ser entendida como el centro de la disputa política, pues allí se definen prioridades de acción y alternativas, confrontando distintas maneras de ver las magnitudes del problema, así como sus causas y por lo tanto su solución.

En noviembre de 2011, la Municipalidad de Lima publicó un excelente video titulado “El problema: Todos por el orden”¹⁴ en el que explica su enfoque acerca del caos en el transporte, indicando sus causas y planteando que “el problema es el sistema”. Un video que se encuentra claramente dentro del campo de la disputa por la definición del problema. Las imágenes condensan los argumentos que están en la base para proponer la necesidad de una reforma integral del sistema y no sólo obras de infraestructura. Un video que ha sido visto sólo por 35 mil personas, según YouTube.

Para emprender una reforma de la magnitud planteada y hacer de ella el centro de la gestión, era indispensable ganar primero ante la opinión pública la disputa por la definición del problema. Pienso que -pese a que la gente tiene una cierta actitud contra las combis- esto no se logró. Escuchando los argumentos de los usuarios durante la implementación del Corredor Azul, parece que la importancia de cosas como respetar los paraderos o que los choferes estén en planilla, para evitar la “guerra del centavo”, no fueron plenamente comprendidas. Podían ser percibidas como medidas para “poner orden”, pues los usuarios y microbuseros somos muy desordenados o para ser justos con los choferes y sus condiciones laborales; pero no como parte de una lógica para desanudar un sistema, un entramado de causas y consecuencias que da como resultado el tráfico y los accidentes que sufrimos en las calles. De hecho, en una encuesta de Ipsos realizada en agosto de 2011¹⁵, se preguntaba cuáles debían ser las prioridades para enfrentar el asunto del transporte, y las tres principales respuestas (mejorar las pistas, poner semáforos inteligentes y cámaras de vigilancia) se referían a la infraestructura,

¹³ “The Politics of Problem Definition: Shaping the Policy Agenda”, David A. Rochefort y Roger W. Cobb (Editores), University Press of Kansas, 1994.

¹⁴ Disponible en el siguiente enlace (a menos que la actual gestión lo retire, como ha hecho hasta ahora con todo rastro de la anterior): <https://www.youtube.com/watch?v=8iZ93lU36Ks>

¹⁵ Ipsos, encuesta de opinión pública, agosto 2011, disponible en: <http://www.ipsos-apoyo.com.pe/inicio-auspicioso>

en tanto que la informalidad de las empresas o la racionalización de las rutas aparecían en sexto y séptimo lugar. Ese era el punto de partida, y se precisaba disputar esta lista de prioridades.

El mensaje sintetizado en el video que se mencionó previamente (“el problema es el sistema”) debió haber sido objeto de una intensa campaña durante los años previos a la implementación del Corredor Azul. Se debió pagar espacios televisivos y radiales e iniciar una enérgica vocería en medios, con abundante comunicación en las calles, incluyendo información sobre las etapas de la reforma y los plazos reales de la misma, y con una estrategia de marketing social muy bien enfocada. Esto último era vital, pues la reforma propuesta implicaba que el usuario tuviera tres cosas: un cambio en sus niveles de información sobre el sistema; un cambio en su actitud frente al transporte; y finalmente y lo más difícil: un cambio en su conducta. Todo ello exigía una preparación previa.

Hay numerosos ejemplos en distintas ciudades del mundo: cuando se implementa una reforma de magnitud que, además, implica cambios de actitud y conducta de los ciudadanos es indispensable preparar al público mediante una intensa promoción informativa y acciones de mercadeo social.

La acción en este ámbito fue deficitaria. Por ejemplo, el nivel de información previa fue lamentable. Incluso días antes de la puesta en marcha del Corredor Azul nadie sabía qué iba a pasar con sus rutas habituales. Recuerdo haber preguntado sobre este tema a personas integrantes de la gestión a diversos niveles, y nadie era capaz de dar una respuesta clara al respecto. Así como hubo insuficiente información, no hubo una campaña de gran magnitud para explicar el sentido de la reforma, convencer al público del diagnóstico y por lo tanto de la solución, y prepararlo para promover un cambio de actitud y de conducta.

Hacia el final de la gestión, se quiso convertir la campaña electoral en una suerte de plebiscito sobre la reforma del transporte. Pero esta pretendida polarización (“reforma vs. Orión”) no funcionó, principalmente porque no se había logrado un consenso amplio entre la opinión pública limeña en torno al diagnóstico y, por lo tanto, la solución. La mayor parte de la población (la que votó por Luis “Vuelven las obras” Castañeda y

por Enrique “A todo tren” Cornejo, por ejemplo) sigue creyendo que el problema del transporte es la falta de obras de infraestructura, Metropolitanos, trenes, carriles extra, túneles o baipases, y que no hay un problema fundamental de “reglas de juego”. Así, se trató de forzar una polarización para lograr el respaldo a una reforma invisible, cuya lógica no había sido suficientemente comprendida por el público, y cuya implementación había sido percibida como tardía, improvisada y sin cumplir con las expectativas ofrecidas, esto último por razones que mencionamos anteriormente. Si los primeros tres años de gestión se hubieran utilizado para lograr una polarización en torno a una reforma de gran magnitud en el transporte, las posibilidades de darle continuidad (ante un esfuerzo que era evidentemente de largo aliento) hubieran sido mayores; pero aún hoy estoy seguro que la lógica y el diagnóstico detrás de ella siguen siendo un asunto oscuro para la mayor parte de la opinión pública limeña.

Voy a mencionar un ejemplo adicional de ausencia de lucha por la definición de los problemas políticos. La gestión de Ana Zucchetti en SERPAR logró el récord absoluto al plantar casi medio millón de árboles en Lima, un esfuerzo monumental que merecería todos los aplausos. Pero debemos hacernos dos preguntas: ¿para qué sirven los árboles? y ¿cuál es la realidad de Lima al respecto?

Se sabe que la Organización Mundial de la Salud recomienda que una ciudad debe tener al menos 8 metros cuadrados de área verde por habitante, y que Lima tiene apenas 3 metros cuadrados por habitante¹⁶. Esto tiene relación directa con nuestra pésima calidad de aire (la peor de América Latina) y por ende con una serie de afecciones que sufrimos los limeños, entre las que se incluyen alergias y asma, y que son de experiencia directa para la mayoría.

Pero si vamos a la construcción del imaginario social: ¿dónde figuraba este enfoque en la comunicación de la gestión 2011-2014? Lo único que hemos podido ver es letreros de “adopta un árbol”, un lindo muñeco verde, cifras globales que no significan nada para el público (“400 mil árboles plantados”, sin señalar qué nivel de avance significa ese número frente al déficit existente), y ninguna disputa de sentido frente a este problema. “Qué bueno, están plantando árboles, los árboles son bonitos”. No, vecino; no, vecina: la falta de árboles tiene que ver directamente con

¹⁶ Publimentro: “Menos de 3 m2 de áreas verdes por habitante”, 04/11/2011, disponible en <http://publimentro.pe/actualidad/noticia-menos-3-m2-areas-verdes-habitante-1736>

las alergias que sufre tu hijo. Nada. Nuevamente, la comunicación entendida como mera transmisión de datos y no como disputa de sentidos. Se revela pues la ausencia de comprensión sobre la necesidad de que la población vea y comprenda los problemas que se quiere construir como ejes políticos.

8. La relación con los medios

La gestión de Fuerza Social manejó de forma errática su acceso a los medios de comunicación. Es indiscutible que sufrió, más que un cargamontón, una verdadera campaña coordinada entre poderes mediáticos y sectores políticos: una campaña constante, con mensajes repetitivos, con mucha agresividad. Todo esto es innegable. Pero en ese contexto, su política de medios fue inestable, confusa, inconsistente y poco creativa.

En primer lugar, frente a la hostilidad de los grandes medios, la gestión no supo tender puentes y establecer una sólida alianza con aquellos que podían ser sus aliados. Durante la campaña de revocatoria, muchos radios zonales se acercaban al equipo de prensa a ofrecer su apoyo y comentaban que ellos habían sido simpatizantes de Susana desde el inicio, pero que luego la gestión se “olvidó de ellos”. Entiendo que algo de eso se corrigió luego de la revocatoria, es decir, a partir de marzo de 2013: pero para entonces ya había transcurrido más de la mitad de la administración Villarán.

En conversaciones con el equipo brasilero que se integró a la campaña, supe de un error similar del propio gobierno de Lula: un enfoque centrado en las siempre tensas relaciones con los grandes medios y un olvido sistemático de las vinculaciones con los “pequeños” medios, que juntos y coordinados pueden resultar un aliado fundamental¹⁷.

En segundo instancia, la política de aparición en los “grandes” medios fue errática, inestable. A períodos de intensa exposición mediática (opinando de todo: desde el Cristo del Morro Solar hasta Fujimori) sucedían períodos de ostracismo, donde los voceros oficiales resultaban inaccesibles. Los productores de los principales espacios televisivos comentaban “es que la alcaldesa y los

regidores nunca quieren venir”, lo que entendían como una suerte de “piconería” por las críticas constantes. Normalmente, los períodos de mayor exposición se correspondían con situaciones extremas (revocatoria, campaña electoral) mientras que luego se desaparecía nuevamente de la pantalla. Siento que faltó una definición política coherente y sostenida en el tiempo. Pensemos en el “mudo” Castañeda o en el siempre excesivo Alan: ambos tienen un modo de relacionamiento con los medios que es previsible y consistente.

En tercer lugar, hubo poca audacia para lograr la atención de los esquivos medios. Un ejemplo: el famoso incidente de “las señoras que van a La Molina a lavar ropa”¹⁸. Una posibilidad era encarar el asunto de manera muy directa. Por ejemplo, generando un “hecho mediático”: salir a la Plaza de Armas junto con amigas suyas de San Juan de Lurigancho y lavar ropa en la calle, retomando de alguna manera la simbología originada en la época del lavado de bandera y transmitiendo el mensaje de que “decir que las mujeres lavan ropa no es despectivo, todos lavamos nuestra ropa, seguro el señor Marco Tulio nunca ha lavado su camisa pues, entonces para él es un insulto porque es un machista”. Tomar el toro por las astas y darle la vuelta a la situación. En todo caso, esta es una idea no carente de riesgo, que tendría que ser analizada como posibilidad confrontando sus pros y contras. Es solo un ejemplo. Lo que quiero señalar es que todos los “hechos mediáticos” convocados por Susana fueron siempre muy convencionales: visitas a obras, primeras piedras, inauguraciones, mítines, lectura de declaraciones. A sabiendas de que la prensa era por lo menos poco amable con ella, debió enfrentarse al tema con mayor audacia e imaginación.

Finalmente, frente a la hostilidad de los medios, siempre puede ser una opción recurrir a medios propios. Por ejemplo, un programa propio, como es cosa común tanto para el chavismo en Venezuela como para Obama en EE.UU. ¿Por qué no un programa radial semanal, recibiendo llamadas del público, escuchando, explicando la reforma del transporte, desmintiendo las mentiras de la prensa? Otra posibilidad que no se implementó: sé que al inicio de la gestión existió en algunos círculos una propuesta para gestar un canal de

¹⁷ Puedo contar que yo mismo sufrí de esta poca atención prestada a los “pequeños” medios “aliados”: durante los cinco meses que estuve a cargo de la producción periodística de RBC buscamos infructuosamente una entrevista con Susana.

¹⁸ Durante la campaña de revocatoria (enero de 2013), la entonces alcaldesa trató de explicar las bondades de la reforma del transporte indicando que “En San Juan de Lurigancho, las personas que van a La Molina a trabajar, las señoras que se van a lavar, ya no pasan 45 minutos de bajada o 45 de regreso. Ahora solamente son 15 minutos hasta Manco Cápac. Entonces, eso significa más tiempo para ellas”. Estas declaraciones fueron utilizadas por la oposición para atacar a Villarán argumentando que era una forma de discriminación contra las mujeres de SJL. Ver nota en Perú.21 de fecha 24/01/13: “Critican a Villarán por comentario sobre mujeres de San Juan de Lurigancho”, disponible en: <http://peru21.pe/politica/critican-villaran-expresion-sobre-mujeres-san-juan-lurigancho-2113994>

TV cerrado cuyos contenidos se transmitieran en los televisores del Metropolitano. Una excelente idea que hubiera permitido un espacio para que cientos de miles de personas accedieran a la información que los grandes medios no priorizaban.

9. Imposición de agendas y prioridades

Uno de los temas más comunes cuando se discute sobre los medios de comunicación es su capacidad para influir en la agenda de la opinión pública. Pero un fenómeno menos debatido es su poder -sin duda mayor- para influir en las agendas de los actores políticos y estatales.

Es un hecho que la agenda municipal se vio interferida por las campañas mediáticas. Se acabó por dar una prioridad desmedida a asuntos que habían sido colocados en la discusión pública no por los actores sociales o porque se trataba de urgencias para los vecinos, sino por medios que buscaban golpear a la gestión de Fuerza Social.

Un ejemplo que me resulta a todas luces evidente es el de los ambulantes.

Desde el inicio de la gestión, el coro de medios empezó una campaña sistemática por denunciar una supuesta “invasión de ambulantes” en el centro de Lima. ¿Realmente hubo tal incremento desmesurado de vendedores en las calles de Lima?

Durante el segundo período de Castañeda, he sido un asiduo transeúnte del centro y no recuerdo jamás que las calles de Emancipación, Abancay o el Jirón de la Unión, por ejemplo, hayan estado “liberadas” de ambulantes, como sugería el discurso mediático que decía que habían “vuelto”. Así, nunca tuve la sensación de que este fenómeno se haya disparado durante la gestión de Susana. ¿Aumentó? Quizás, tampoco estoy en capacidad de negarlo pues habría que tener algún argumento cuantitativo. Pero como transeúnte, decididamente no lo percibí como algo que se estaba escapando de las manos.

Lo que sí pareció aumentar fue el número de notas periodísticas sobre el tema. A lo largo de todo el 2011, 2012, 2013 y 2014 se volvió común que figurara en titulares, reportajes especiales, incluso enlaces en vivo (“en directo desde Mesa

Redonda, vea usted a los ambulantes”) y editoriales¹⁹.

El efecto: a punta de “periodicazos” la gestión fue arrinconada y obligada a asumir la “lucha” contra los ambulantes como una prioridad; cuando el tema se correspondía, en realidad, con una voluntad de golpear a la gestión y no con una preocupación genuina y mayoritaria de los transeúntes. Los planes de negociación con los ambulantes y su formalización pasaron al segundo plano mediático y se tuvo que encomendar a “Súper Susel” la erradicación de los malvados ambulantes de la ciudad²⁰. Conversando con los vendedores (sencillas personas a quienes uno les compra habas, huevitos de codorniz, papa con huevo, entre otros productos populares) era notorio un profundo resentimiento contra la alcaldesa: que los serenos les quitaban sus cosas, les pegaban, les maltrataban. Traté de defender numerosas veces a la gestión en estos diálogos al paso, pero era muy difícil y muy duro.

Así pues, el resultado de esta agenda artificialmente impuesta a la gestión fue alejarla aún más del sentir de miembros de sectores populares (y sus familias) que podían haber sintonizado con ella inicialmente. Y yo me pregunto ¿en serio era un tema que merecía tanta importancia? La campaña de los medios, un municipio arrinconado contra las cuerdas y un sentido común conservador: esta es la combinación que dio el resultado que conocemos.

Un ejemplo adicional, a mi juicio, fue el traslado de La Parada.

Durante todo el 2011 y 2012, hubo una intensa campaña mediática para “denunciar” que Susana no trasladaba a los comerciantes mayoristas al nuevo mercado de Santa Anita pese a que “todo estaba listo”. Veamos algunos titulares del diario Correo: “Villarán paraliza Mercado Santa Anita” (01/03/2011), “Mercado de Santa Anita sí está listo” (16/03/2011), “Mercado de Santa Anita operaría en 2 años” (20/04/2011), “Exgerente de EMM-SA: ‘Algo huele mal en el Mercado de Santa Anita’” (13/11/2011). En esta campaña, se decía que las obras habían sido concluidas al 100% y que solo faltaba la decisión de la alcaldesa, que demoraba todo por “nuevos estudios” o por mezquindad.

¹⁹ Ver por ejemplo el editorial alucinado de El Comercio de fecha 30/05/2014 (<http://elcomercio.pe/opinion/editorial/editorial-invasion-ambulante-noticia-1732863>) subtítulo: “Con Villarán regresó el problema del comercio ambulante”, como si este “problema” hubiera desaparecido alguna vez.

²⁰ Esta acción se realizó de manera pública y con un manejo de imagen completamente desatinado. Por ejemplo, se permitió la difusión de una foto donde la exgerente de fiscalización, Susel Paredes, aparecía orgullosa delante de decenas de carritos ambulantes destruidos, esto es, la fuente de trabajo de decenas de personas de extracción popular.

Cuando tuve mi primer contacto con el tema en 2012 supe, a través de conversaciones con dirigentes de los estibadores, que existía una mesa de diálogo entre la Municipalidad y todos los actores sociales que serían afectados por el traslado (mayoristas, minoristas, estibadores, carretilleros, etc.). Al volver a hablar con ellos, luego de los sucesos de octubre de 2012²¹, percibí que se sentían traicionados. “Aún no había acuerdo”, señalaban, “no entendemos por qué se ha tomado la decisión de un momento a otro”. Estoy seguro que la presión mediática tuvo mucho que ver con esto. El traslado de La Parada, una de las zonas más complejas de Lima, implicaba un delicado trabajo social a fin de ganar una mayoría en dicho territorio que estuviera de acuerdo. En mi impresión, no se hizo de esta manera y hubo precipitación. En buena medida, el trabajo social empezó después -y no antes- del traslado.

Lo curioso es que pese a que las obras estaban “100% concluidas”, luego del traslado fue aún necesario hacer nuevas²² pues no había suficientes puestos para todos los comerciantes de La Parada²³. También fue preciso elaborar todo un nuevo proyecto, llamado “Tierra Prometida”, a fin de ubicar a los minoristas cuyo circuito económico iba a desaparecer. Es decir, las cosas no estaban realmente listas cuando se produjo el traslado, más allá de la campaña mediática y las declaraciones altisonantes de los representantes de la gestión anterior.

El traslado debió hacerse sólo cuando todas las condiciones (sociales y de infraestructura) estuvieran realmente listas, pero se realizó cuando esto aún no era así y bajo una enorme presión política y mediática. ¿Cómo no pensar que se trató de una agenda impuesta por los medios? Hacerlo en esas condiciones fue, para explicarlo mediante un paralelo, como si se hubiera inaugurado el túnel Santa Rosa -por la presión mediática- pese a sus fallas estructurales.

El resultado todos lo conocemos. No dejar que los medios impongan sus agendas y desarrollar la capacidad de establecer los temas de agenda política, es otra lección a tomar en cuenta.

10. Escuchar

En la referida entrevista con Susana en 2013, le pregunté por los errores que tuvo en la primera etapa de su gestión. “Yo no me voy a fustigar por gusto, discúlpenme pero no”, me dijo. Según su balance, el principal problema fue de comunicación, pero entendida como escasa transmisión de información:

“El gran problema ha sido considerar que hacer publicidad era un culto a la personalidad, era un autobombo, y no que era un derecho de la gente. Gravísimo error que costó el alejamiento de la gente, la lejanía. No se le dio a la gente lo que necesitaba saber. Yo sí creo que ese es el gran error, porque en lo demás, si ves los indicadores, no tenemos más o menos errores que cualquier otra gestión”²⁴

El gran problema, en realidad, es seguir entendiendo la comunicación como “darle a la gente lo que necesita saber”. Ok, sí, de acuerdo, la información es una parte importantísima de la comunicación política. Ok, sí, de acuerdo, hubo un déficit de información en la primera etapa de la gestión. Esto es cierto. De hecho, este aprendizaje es ya sentido común en la evaluación de la gestión, y está tan aceptado que no he creído necesario incluirlo aquí como un apartado particular.

Pero como reza un dicho, por algo tenemos dos oídos y una sola boca. Escuchar es incluso más importante que hablar, porque solo una vez que hemos escuchado con atención y buena predisposición, es que podemos construir mensajes que contribuyan a ese gran diálogo público que es la política. No por gusto, desde las lejanas épocas de los visires existen relatos de gobernantes que iban disfrazados a los mercados para escuchar lo que pensaba su pueblo; y algo de eso quería decir Mao cuando aconsejaba al revolucionario moverse “como pez en el agua” entre el pueblo, siendo para ello un requisito conocer a, escuchar a y compenetrarse con la población.

Por supuesto que la gestión tuvo una lectura de-

²¹ El traslado inesperado y la violenta reacción de comerciantes y algunos sectores de la zona, producto de lo cual murieron al menos cuatro personas.

²² Véase en la nota de La República del 05/10/2014 un recuento de las nuevas obras realizadas. Disponible en: <http://www.larepublica.pe/05-10-2014/proxima-gestion-metropolitana-recibira-mercado-santa-anita-con-90-de-avance-en-obras>

²³ Entrevista con Marisa Glave en Diario La Primera, 11/07/2011, disponible en http://www.diariolaprimeraperu.com/online/politica/campana-es-orquestada-por-gente-de-castaneda_90060.html

²⁴ Entrevista aparecida en la revista “La Toma”, mayo de 2013.

moscópica, contratando servicios de encuesta y grupos focales. Pero tengo la fuerte impresión de que este ámbito no se abordó con la disposición adecuada para escuchar y entender las críticas de la población.

Revisar las encuestas comerciales de la primera mitad del período (2011 y 2012) permite una lectura general respecto al rápido deterioro de la aprobación municipal (la desaprobación supera a la aprobación en marzo de 2011, apenas a tres meses de iniciada la gestión) y de algunas ideas que se asentaron en la opinión pública, particularmente una supuesta ineficiencia o mala gestión, la elección de un mal equipo de gobierno y un déficit en obras de infraestructura. Sin embargo, estas encuestas hechas a pedido de los medios se refieren a asuntos muy inmediatos y coyunturales y no permiten entender de manera más aguda qué mensajes estaba percibiendo la población.

Sin embargo, al examinar la encuesta “Lima Cómo Vamos” del año 2011²⁵ -un estudio con mayor profundidad sobre las percepciones y expectativas de los limeños- encontramos un cuadro mucho más revelador: para el 55.7%, las decisiones de la Municipalidad favorecen “a unas pocas personas o grupos”. Es decir, antes de que Susana cumpliera un año en la alcaldía, más de la mitad de la población sentía que la gestión no estaba enfocada en las necesidades de las mayorías sociales. En este período, la Municipalidad ya había lanzado su lema “Lima, ciudad para todos”, pero la percepción ciudadana era exactamente la contraria.

Estoy seguro que este elemento ha sido, en realidad, mucho más importante en la erosión del apoyo social que la supuesta ineficiencia o falta de obras. Un estudio más profundo, sin dudas, hubiera mostrado que la mayor parte de los encuestados -a quienes podemos atribuir un cierto sentido común- no esperaría la inauguración de grandes obras en 11 o 12 meses, pues de lo contrario hubiéramos debido encontrar una exigencia similar en anteriores gestiones. La “aprobación” o “desaprobación” mostrada por las encuestas comerciales debe leerse en realidad como sinónimo de “me cae bien” o “me cae mal”, antes que como una evaluación de detalle sobre las medidas y obras de los funcionarios. Así, las acusaciones de “ineficiencia” y similares muestran la respuesta de encuestados que ya habían construido una mala imagen de Susana, ante preguntas específicas escogidas por las encuestadoras para medir el impacto de los

mensajes agendados por los medios. En cambio, la pregunta de “Lima cómo vamos” muestra algo más profundo: la temprana construcción de una imagen alejada de las necesidades populares.

¿Acaso los grupos focales y encuestas realizadas a solicitud de la Municipalidad no mostraban esta evolución? Si no la revelaban, significa que estuvieron diseñados de manera que no permitían sondear el sentir popular en este aspecto; quizás priorizando las reacciones del ciudadano ante la coyuntura o medidas específicas, pero no su nivel de empatía con la gestión y sus prioridades. En tanto, si sí la mostraban, entonces fueron superficialmente leídas por los conductores políticos de la gestión, o éstos subestimaron la importancia de este proceso.

En suma, a los 11 meses ya había indicios claros de que la población no sentía que Susana construía realmente una “Lima, ciudad para todos”. Este dato es congruente con la idea rápidamente difundida -pero poco visibilizada en las encuestas de coyuntura- de una gestión “pituca”. Como dije antes, si se hubiera escuchado y comprendido este mensaje a tiempo, se habría podido tomar medidas drásticas para responder con un mensaje distinto. Pero no se escuchó, o al menos no con suficiente atención. Al margen de las obras y medidas de la gestión, los gestos políticos no permitieron superar esta imagen y, por el contrario, en más de un caso, la fortalecieron.

Mención aparte merece la capacidad de escuchar las críticas ya no de la población, sino de los actores políticos, especialmente -pero no únicamente- los aliados. Según algunos testimonios recogidos, en los primeros dos años el cogobierno con los otros actores de “la confluencia” fue débil y los otros partidos (Patria Roja, Tierra y Libertad y Voz Socialista) tenían dificultad para hacerse escuchar por el entorno más íntimo del poder municipal. El planteamiento interno de propuestas y cambios de rumbo ha sido descrito, por las declaraciones citadas, como una dura “batalla”.

En cuanto a las críticas más públicas de los actores políticos, se asumió una actitud defensiva -seguramente explicable por el cargamontón mediático y político de oposición- y la tendencia a entender los cuestionamientos como injustificados y parte de una campaña políticamente interesada. Se les consideraba originados en la falta de información y, en consecuencia, lejos de ser mensajes valiosos

²⁵ Encuesta Lima Cómo Vamos 2011 - Observatorio Ciudadano Lima Cómo Vamos, 2011. Disponible en: <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2012/01/EncuestaLimaComoVamos-2011.pdf> Estudio de campo realizado en noviembre de 2011.

para ser escuchados a fin de rectificar. Muestra de ello es la convicción de Susana -tras salvar ajustadamente la revocatoria- de que su error principal fue no dar información, no hacer publicidad.

Esta es una responsabilidad colectiva, que debería ser asumida y comprendida por el conjunto de fuerzas y ciudadanos de izquierda que apoyamos la gestión o simpatizamos con ella, y aquí me refero a un espectro mucho más amplio que el de la llamada “confluencia” e incluyo a activistas y opinólogos en general. Pese a la existencia de críticas al interior de la propia izquierda y de dudas frente a algunas decisiones tomadas, se tuvo excesiva precaución y se evitó hablar en voz alta. “No hacerle el juego a la derecha” fue la consigna. Se pensó, en primer lugar, que el conjunto de cuestionamientos que empezaban a dañar la imagen de la gestión eran parte de una campaña malintencionada, que la baja en la aprobación era producto de la “manipulación” de los “poderosos” medios de comunicación y que, por lo tanto, dichas crí-

ticas no era realmente legítimas, auténticas, no eran producto del sentir de la población sino de la “mala leche” política. En segundo lugar, cuando se percibía aspectos honestamente criticables, se evitaba hacerlos muy visibles porque podían dañar aún más la imagen de la gestión. Así, en los círculos de nuestra centroizquierda criolla circulaban comentarios que no se expresaban en público.

La autocensura ha sido uno de los mayores errores cometidos colectivamente por la izquierda. De hecho, al menos durante la primera mitad nos tapamos no solo la boca, sino fundamentalmente los oídos. Si los conductores políticos del proceso no lograron escuchar y leer a tiempo los mensajes expresados por la población, el conjunto de actores políticos y ciudadanos de izquierda o progresistas que acompañó dicho proceso sí tenía la responsabilidad de escuchar, entender y hablar. Ese rol hubiera sido mucho más constructivo que el de defensa cerrada de la gestión, que fue el que en gran medida se asumió.