



Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura



MANUAL DE COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL

MANUAL DE COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL

Escrito por

Mario Acunzo, Marzia Pafumi, Cleofe Torres y Maria Stella Tirol



En colaboración con:

Facultad de Comunicación para el Desarrollo

Universidad de las Filipinas, Los Baños

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO.

ISBN 978-92-5-307994-0

© FAO, 2016

La FAO fomenta el uso, la reproducción y la difusión del material contenido en este producto informativo. Salvo que se indique lo contrario, se podrá copiar, imprimir y descargar el material con fines de estudio privado, investigación y docencia, o para su uso en productos o servicios no comerciales, siempre que se reconozca de forma adecuada a la FAO como la fuente y titular de los derechos de autor y que ello no implique en modo alguno que la FAO aprueba los puntos de vista, productos o servicios de los usuarios.

Todas las solicitudes relativas a la traducción y los derechos de adaptación así como a la reventa y otros derechos de uso comercial deberán dirigirse a www.fao.org/contact-us/licence-request o a copyright@fao.org.

Los productos de información de la FAO están disponibles en el sitio web de la Organización (www.fao.org/publications) y pueden adquirirse mediante solicitud por correo electrónico a publications-sales@fao.org.

ÍNDICE

Siglas y Acrónimos	x
Agradecimiento.....	xii
Prólogo.....	xiii

ACERCA DEL MANUAL 1

MÓDULO 1 INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN EN CPD 8

Sección 1 Comunicación para el desarrollo rural: panorama general 12

Sección 2 Planificación participativa de la CpD 18

MÓDULO 2 DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE COMUNICACIÓN 30

Sección 1 Inicio del diagnóstico: análisis situacional 35

Sección 2 Diagnóstico participativo de comunicación rural..... 43

Sección 3 Técnicas y herramientas del diagnóstico participativo..... 57

Sección 4 Preparación del informe DPCR..... 69

MÓDULO 3 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA Y DEL PLAN DE CPD 74

Sección 1 Diseño participativo de estrategias de la comunicación..... 79

Sección 2 Uso de medios..... 104

Sección 3 Estrategia y plan de acción 109

MÓDULO 4 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CPD 116

Sección 1 Tornar operativa la CpD en el terreno 120

Sección 2 Fortalecimiento de la capacidad local de comunicación..... 135

MÓDULO 5 DESARROLLO PARTICIPATIVO DE MENSAJES Y MATERIALES 140

Sección 1 Diseño participativo de mensajes clave..... 145

Sección 2 Desarrollo participativo de los materiales de comunicación..... 158

Sección 3 Uso de materiales de comunicación como herramientas de discusión..... 179

MÓDULO 6	EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y PROMOCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD...	186
Sección 1	Seguimiento y evaluación participativo	190
Sección 2	Pasos del SyE en actividades de CpD.....	192
Sección 3	Preparando el camino a la sostenibilidad.....	199
MÓDULO 7	APLICACIÓN DE LA CPD FRENTE A LOS DESAFÍOS DEL DESARROLLO RURAL	204
Sección 1	La CpD como enfoque integrado	209
Sección 2	Experiencias y lecciones de la aplicación de la CpD en el desarrollo agrícola y rural	215
Sección 3	Planificación de un proyecto de CpD.....	234
GUÍA PARA LA CAPACITACIÓN EN CPD		254
Sección 1	Pasos para la capacitación en CpD	256
Sección 2	Instrumentos para capacitadores.....	268
ANEXOS		283
1	Tipos de medios de comunicación y sus características.....	284
2	Habilidades de facilitación	295
3	Producción de materiales impresos	299
4	Producción de materiales visuales	305
5	Producción de materiales radiales	309
6	Producción de materiales de video	313

LISTA DE FIGURAS

1.1	Interrelación facilitada por la CpD.....	16
1.2	Resultados esperados de la planificación participativa	19
1.3	Pasos en la comunicación estratégica	20
1.4	Las cuatro fases del proceso de CpD	21
1.5	El proceso de planificación de la CpD.....	23
2.1	El proceso de planificación de CpD - centrado en la fase 1	32
2.2	Dimensiones del diagnóstico de comunicación y preguntas para la investigación	36
2.3	Pasos del análisis situacional de la CpD del proyecto LACC en Bangladesh	42
2.4	Mapa de la red social de agricultores de maíz biotecnológico en Filipinas	56
2.5	Dimensiones del diagnóstico de comunicación y herramientas adecuadas	58
2.6	Árbol de problemas enfocado en la baja producción agrícola	60
2.7	Mapa social de Bengala Occidental	64
2.8	Línea de tiempo de operación de Radio DZLB en Filipinas	67
2.9	Diagrama de Venn de actores en un proyecto de salud en Gambia	68
3.1	El proceso de planificación de la CpD - centrado en la fase 2	76
3.2	Pasos del diseño de la estrategia de CpD	80
3.3	Conclusiones relevantes del DPCR para el diseño de la estrategia	81
3.4	El enfoque de embudo para el establecimiento de objetivos.....	86
4.1	El proceso de planificación de la CpD - centrado en la fase 3	118
4.2	Secuencia lógica de las herramientas de planificación de CpD	121
4.3	Participación de los actores en las actividades de una radio comunitaria	123
4.4	Fundamentos de la implementación de la CpD	126
4.5	Asociaciones en una iniciativa de CpD	130
4.6	Acuerdo de colaboración para un plan de comunicación local en Bolivia	131
5.1	Proceso de planificación de la CpD – centrado en la fase 3	142
5.2	Participación de los actores en el diseño de mensajes	147
5.3	Pasos en la elaboración de los mensajes clave	149
5.4	Elementos creativos y jerarquía de efectos.....	156
5.5	Participación de los actores en el desarrollo de materiales de CpD.....	159
5.6	Pasos del desarrollo de materiales de CpD	161
6.1	El proceso de planificación de CpD – centrado en la fase 4.....	188
6.2	Pasos del SyE de las actividades de CpD.....	192
7.1	Uso de la CpD en proyectos de gestión comunitaria de los recursos naturales	217
7.2	Instrucciones para el NMRiceMobile.....	220
7.3	Folleto técnico para productores sobre el ganado lechero	224
7.4	Combinación de medios del proyecto ECRRP	228
7.5	Pasos para el desarrollo de planes de comunicación para la ADRM	231
7.6	Cartel de promoción de buenas prácticas de ADRM en Jamaica	232
7.7	Modelo de la red social entre actores sobre el control de roedores en Don Moune, Luang Prabang, Laos.....	244

LISTA DE TABLAS

1.1	Comparación entre la CpD y otros tipos de comunicación.....	14
1.2	Actores relevantes para los RCS en Bangladesh, a nivel nacional y local	25
1.3	Resultados del diagnóstico de comunicación a nivel nacional y local	25
1.4	Enfoque del análisis y preguntas clave	27
2.1	Potenciales socios para el componente de CpD del proyecto LACC en Bangladesh.....	41
2.2	Preguntas clave para la evaluación de los recursos de comunicación.....	52
2.3	Resultados del análisis de recursos de comunicación del PNR	53
3.1	Problemas o brechas del PNR identificados a través de consultas con actores relevantes	82
3.2	Clasificación y priorización de los grupos de actores del PNR	84
3.3	CHAP de actores prioritarios del PNR en relación con la plantación de árboles	85
3.4	Ejemplos de objetivos de CpD formulados como cambios deseados en los CHAP ..	86
3.5	Descripción y ejemplos de objetivos SMART	89
3.6	Objetivos de comunicación para el PNR	90
3.7	Contenido básico de la estrategia de PNR con base en los problemas identificados, grupos prioritarios y objetivos de comunicación	96
3.8	Diferentes métodos y canales de comunicación	98
3.9	Cálculo de costo-efectividad de los canales de comunicación	101
3.10	Canales seleccionados para la estrategia de comunicación del NPR	102
3.11	Ventajas y limitaciones de los canales de comunicación	106
3.12	Estrategia de CpD para el PNR	110
3.13	Ejemplo del plan de acción de la estrategia de CpD en el PNR.....	112
4.1	Ejemplo de un calendario de implementación que abarca una actividad específica	125
4.2	Presupuesto detallado de un plan de comunicación local en New Market, Jamaica.....	125
4.3	Hoja de planificación de reuniones.....	127
4.4	Ejemplo de plan de desarrollo de capacidades para una iniciativa de CpD	137
5.1	Especificaciones del mensaje del PNR.....	151
5.2	Atractivos del mensaje.....	153
5.3	Formatos de presentación del mensaje	154
5.4	Qué medir en el pretesteo.....	165
5.5	Guía para seleccionar métodos de pretesteo apropiados	166
5.6	Elementos clave a tener en cuenta para la producción de materiales impresos...	168
5.7	Elementos clave a tener en cuenta en la producción de materiales de radiodifusión	169
5.8	Elementos clave a tener en cuenta para la producción de materiales de video.....	170
5.9	Presupuesto de las actividades del equipo de producción	172
5.10	Presupuesto de impresión, capacitación y distribución de materiales.....	172

5.11	Muestra de presupuesto de producción de un jingle de radio	173
5.12	Presupuesto sobre la línea para producción de video.....	174
5.13	Presupuesto bajo la línea para producción de video	175
5.14	Presupuesto de 15 elementos para la producción en televisión o video	176
6.1	Diferencias entre SyE convencional y participativo	191
6.2	Ejemplo de metas basadas en los objetivos	194
6.3	Ejemplo de indicadores basados en las metas.....	194
6.4	Ejemplo de plan de SyE para la recopilación de datos.....	196
6.5	Esquema de contenido del informe de SyE participativo	198
7.1	Uso de la CpD en proyectos de gestión comunitaria de los recursos naturales ...	217
7.2	De la difusión de la investigación a un proceso de innovación	221
7.3	Funciones y responsabilidades de los actores relevantes del plan local de comunicación del proyecto ECRRP	227
7.4	Matriz de la estrategia local de comunicación del proyecto ECRRP.....	227
7.5	Plan de trabajo del proyecto ECRRP.....	228
7.6	Identificación de temas clave en el control de roedores con base en datos secundarios, GF y EIC	235
7.7	Análisis de programas y políticas relacionados con el control de roedores en Laos	237
7.8	Potenciales socios para el control de roedores en Laos.....	238
7.9	Actores principales en el control de roedores en Laos	240
7.10	Análisis CHAP sobre el control de roedores en Laos.....	241
7.11	Lista de recursos de comunicación en Laos.....	242
7.12	Matriz de la estrategia de CpD para el control de roedores en Laos.....	246
7.13	Plan de SyE para la estrategia de CpD para el control de roedores en Laos	248
A	Habilidades esperadas de CpD y medida en que éstas beneficiarán el trabajo de los participantes	258
B	Ejemplo de un programa de formación	259
C	Guía para la asignación de tiempo para cada módulo de este manual	262
D	Lista de métodos de capacitación y sus usos apropiados.....	263
E	Estrategias de evaluación de la capacitación	266

LISTA DE RECUADROS

2.1	Evaluación de las organizaciones como socias estratégicas: 5C.....	41
2.2	Por qué hacer un DPCR	44
2.3	Ejemplo de CHAP sobre el cambio climático	50
2.4	Herramientas del DPCR: qué hacer y qué no hacer.....	59
2.5	Ejemplo de EIC, guía de temas	61
2.6	Ejemplo de guía de preguntas para GF.....	63
3.1	Programa Nacional de Reforestación (PNR) de Filipinas	82
3.2	Facilitar redes de información para los agricultores en Ghana.....	92
3.3	Despertando conciencia sobre la importancia de la agricultura familiar	93
3.4	Inclusión de asuntos de interés comunitario en la agenda nacional en Pakistán....	94
3.5	Reglas generales para la selección de medios	99
3.6	Clubes de oyentes de radios comunitarias.....	108
4.1	Planificación local de la comunicación en Bolivia	122
4.2	Elementos que definen una asociación	128
4.3	Diez sugerencias para asociaciones eficaces con los medios de comunicación....	132
4.4	Pasos para la capacitación en CpD.....	137
5.1	Producción participativa de carteles: Mountain Province, Filipinas	160
5.2	Historieta comunitaria: una herramienta de comunicación de baja tecnología	178
6.1	Evaluación participativa de estrategias de comunicación en la Escuela de Campo de la Juventud de Infanta, Filipinas.....	191
6.2	Ejemplo de análisis de datos cuantitativos.....	197
A	Plataformas regionales de CpD	267

LISTA DE ACTIVIDADES

1.1	Temas de desarrollo y el papel de la CpD	17
1.2	Evaluación de competencias en la planificación de la CpD.....	24
2.1	Perfiles de actores y priorización	48
2.2	Análisis CHAP de actores relevantes.....	51
2.3	Matriz de clasificación de preferencias con múltiples encuestados.....	65
3.1	Selección de temas que se tratarán en la estrategia CpD	83
3.2	Objetivos formulados desde la perspectiva de los actores	87
3.3	Elementos ACCG para objetivos de la CpD	88
3.4	Escribir los objetivos de comunicación.....	91
3.5	Enfoque de CpD	95
3.6	Identificación del contenido básico.....	97
3.7	Selección de los medios.....	103
3.8	Potencial y limitaciones de diferentes medios de comunicación.....	105
5.1	Elaboración de mensajes clave y temas de discusión	149
5.2	Elementos del mensaje.....	155
5.3	Diseño de mensajes de CpD	157
6.1	Definición de metas e indicadores para el SyE.....	195
6.2	Promover la sostenibilidad	202

LISTA DE HOJAS DE TRABAJO

2.1	Identificación de temas clave y puntos de entrada de la comunicación	38
2.2	Análisis de las políticas y programas	39
2.3	Mapa organizacional	42
2.4	Priorización de los temas de comunicación	45
2.5	Análisis de actores relevantes	48
2.6	Análisis CHAP.....	50
2.7	Análisis de recursos de comunicación	54
2.8	Principales resultados del DPCR.....	70
3.1	Matriz de estrategia de CpD.....	111
3.2	Plan de acción de CpD.....	113
4.1	Plan local de comunicación	124
5.1	Especificaciones del mensaje.....	150
5.2	Lista de verificación para la producción	163
6.1	Plan de seguimiento y evaluación.....	196

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ACC	Adaptación al Cambio Climático
ACCG	Actores relevantes, Comportamientos, Condiciones y Grado del logro
ALL	Aprendizaje y Vínculos Adaptativos
ARS	Análisis de Redes Sociales
ASP	Anuncios de Servicio Público
B.Sc.	Licenciado en ciencias
BARI	Instituto de investigación agrícola de Bangladesh
BLRI	Instituto de investigación en ganadería de Bangladesh
BMD	Departamento de meteorología de Bangladesh
BRAC	Comité de Bangladesh para el progreso rural
CBNRM	Gestión de recursos naturales de base comunitaria
CCC	Célula de Cambio Climático
CCCComDev	Comunicación Colaborativa para el Cambio
CdC	Capacitación de Capacitadores
CDC-UPLB	Facultad de comunicación para el desarrollo, Universidad de Filipinas, Los Baños
CHAP	Conocimientos, Habilidades, Actitudes y Prácticas
CIID	Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
CMS	Cambio Más Significativo
CpD	Comunicación para el Desarrollo
DAFO	Servicio distrital de extensión agrícola y forestal de Laos
DEA	Departamento de Extensión Agrícola
DENR	Departamento de medioambiente y recursos naturales de Filipinas
DNC	Diagnóstico de las necesidades de capacitación
DPCR	Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural
DPEC	Diseño Participativo de Estrategias de Comunicación
ECA	Escuela de Campo de Agricultores
ECRRP	Proyecto de emergencia para la recuperación y restauración post ciclón
EIC	Entrevistas a Informantes Clave
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FPNU	FIDA Fondo Internacional Desarrollo Agrícola
GAP	Grupo Asesor del Proyecto
GF	Grupo Focal
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (antes GTZ)
GRDA	Gestión de Riesgo de Desastres Agrícolas
IA	Indagación Appreciativa
ICDS	Iniciativa de Comunicación para el Desarrollo Sostenible
IEC	Información, Educación y Comunicación
INIAF	Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal - Bolivia

IRRI	Instituto internacional de investigación sobre el arroz
IVR	Respuesta de voz interactiva
JM\$	Dólar de Jamaica
LACC	Adaptación del medio de vida al cambio climático
M.Sc.	Master en ciencias
MDRyT	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras - Bolivia
MER	Manejo Ecológico de Roedores
NARES	Sistemas nacionales de investigación y extensión agrícola
NMRice	Manejo de nutrientes para arroz
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ONG	Organización no Gubernamental
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PAFO	Servicio provincial de extensión agrícola y forestal
Ph.D.	Doctor en filosofía
PLC	Planes Locales de Comunicación
PLIC	Plan Local de Innovación y Comunicación
PNR	Programa Nacional de Reforestación
PRODERITH	Programa de Desarrollo Rural del Trópico Húmedo - México
RCR	Radio Comunitaria Rural
SCR	Servicio de Comunicación Rural
SIA	Sistemas de Innovación Agrícola
SyE	Seguimiento y Evaluación
SMART	Simple, medible, alcanzable, realista y de duración finita
SMS	Servicio de Mensajes Cortos o Servicio de Mensajes Simples
STRV	Variedad de arroz tolerante a la salinidad
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
UAGRM	Universidad Autónoma Gabriel René Moreno
UGL	Unidad del Gobierno Local
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UPLB	Universidad de Filipinas, Los Baños
US\$	Dólar de EEUU

AGRADECIMIENTO

Este manual es parte de una serie de recursos en Comunicación para el Desarrollo (CpD) elaborados por la División de Asociaciones, Promoción Institucional y Desarrollo de Capacidades (OPC por su sigla en inglés) de la FAO. Es el resultado de una estrecha colaboración entre el equipo de CpD de la FAO y la Facultad de Comunicación para el Desarrollo, Universidad de Filipinas, Los Baños (CDC-UPLB) y forma parte de la iniciativa conjunta Comunicación para el Cambio Colaborativo, Collaborative Change Communication en inglés (CCComDev), lanzada en 2012 para incrementar las oportunidades de aprendizaje y trabajo en red para especialistas en desarrollo y comunicación de todo el mundo.

La iniciativa es coordinada por Mario Acunzo, oficial de CpD de la FAO, con el apoyo de Marzia Pafumi, especialista en CpD. Ambos comparten la autoría del manual junto a Cleofe Torres y María Stella Tirol, profesoras de CpD en CDC-UPLB.

Se agradece también a la decana María Theresa Velasco y otros miembros de la facultad de CDC-UPLB por sus valiosas contribuciones a la escritura de los módulos que integran este manual. Los contenidos también fueron revisados por expertos y estudiosos de CpD. En ese sentido, los autores desean agradecer a Silvia Balit, Nabil Dajani, Paolo Mefalopulos, Wendy Quarry, Ricardo Ramírez y Elske van der Fliert, así como a los colegas de FAO, Riccardo del Castello y Vanessa Vertiz, por las sugerencias constructivas que han contribuido a la mejora del manual.

Un sincero agradecimiento también a Marzia Pafumi por coordinar la producción de la versión en idioma español del manual, a Alberto Troilo por la traducción y a Vanessa Vertiz y Dianne Berest por la edición del texto.

La elaboración del manual fue apoyada por la *Iniciativa de Comunicación para el Desarrollo Sostenible* GCP/INT/048/ITA.

PRÓLOGO

Hoy en día el 70 por ciento de los pobres del mundo viven en zonas rurales y dependen de la agricultura como su principal fuente de ingresos. Su subsistencia se encuentra seriamente amenazada por la creciente demanda de alimentos, la degradación de los recursos naturales y los graves efectos del cambio climático. Mientras que la agricultura se hace cada vez más intensiva en términos de conocimiento, las nuevas respuestas para el desarrollo necesitan ser específicas para cada localidad e implementación conducida por las comunidades locales. Por esta razón, hoy más que nunca las comunidades rurales necesitan tener acceso a información actualizada y confiable.

En este complejo entorno, la comunicación adquiere un papel estratégico para facilitar la generación y el intercambio de conocimiento, fomentando la participación activa de los actores relevantes en las iniciativas de desarrollo a través del diálogo y procesos inclusivos de toma de decisiones.

La comunicación para el desarrollo (CpD) es un enfoque centrado en las personas que combina métodos participativos con el poder de los medios de comunicación - incluyendo desde la radio rural a las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC). Estos métodos y tecnologías garantizan el acceso de los pequeños agricultores a la información pertinente y promueven la participación y la colaboración entre múltiples actores. La CpD amplifica la voz de la población rural permitiendo que las comunidades puedan expresar sus expectativas y compartir sus conocimientos. Puede ser un motor poderoso, especialmente para los grupos vulnerables y marginados, para movilizarse y cambiar sus vidas para mejor.

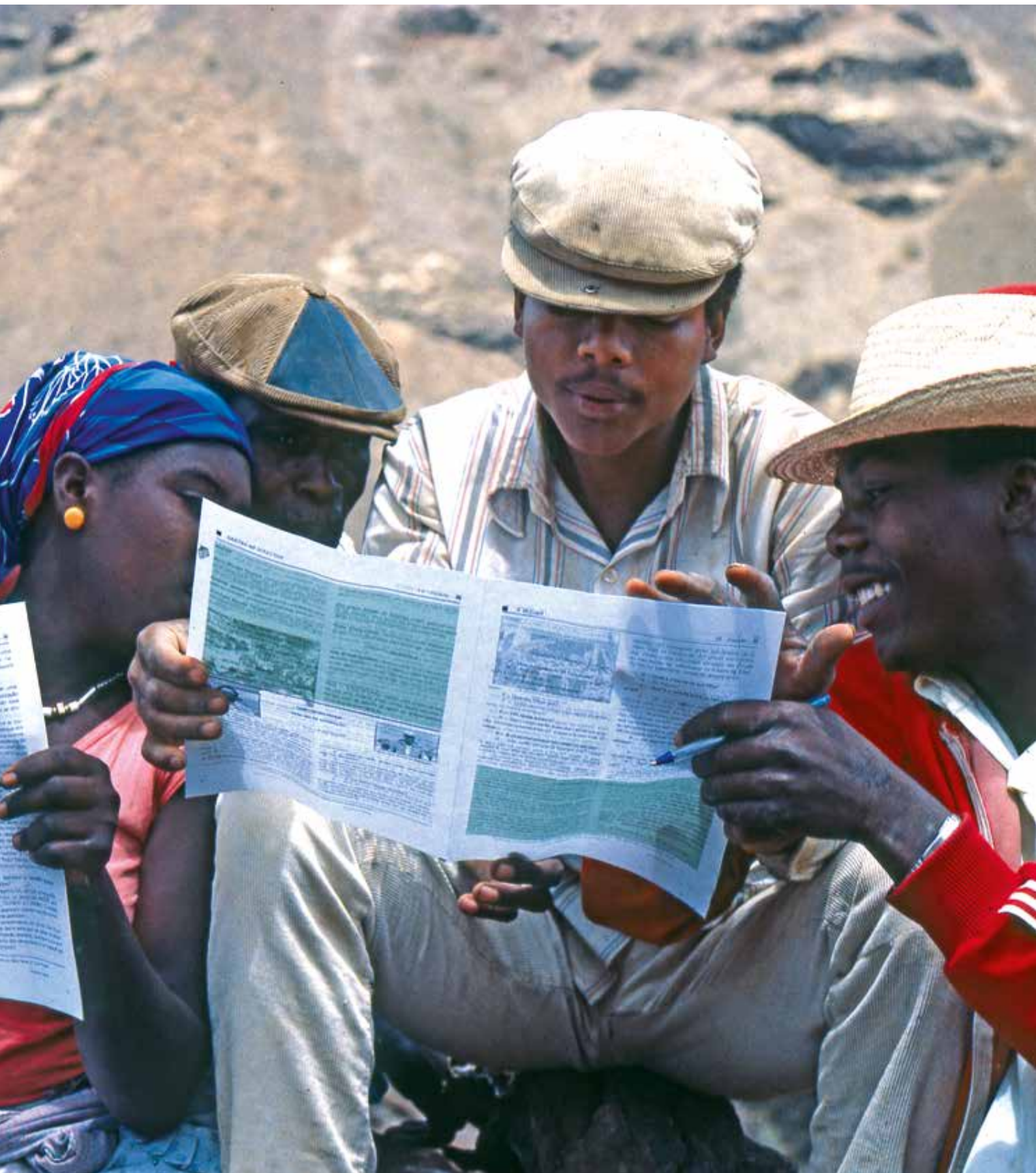
La FAO apoya a las instituciones nacionales, organizaciones de agricultores y programas de desarrollo para mejorar los servicios de comunicación rural a nivel país y promover la integración de la CpD en las políticas agrícolas. Siempre con el fin de lograr el potencial de la comunicación como un activo para el desarrollo y el cambio social, es fundamental empoderar a los actores locales y fortalecer su capacidad de planificar y gestionar los procesos de comunicación.

Este *Manual* es un recurso conveniente y completo para profesionales de la comunicación y del desarrollo que deseen aplicar la comunicación participativa en la agricultura y en las iniciativas de desarrollo rural. Abarca todas las fases de un proceso de comunicación para el desarrollo -desde el diagnóstico de comunicación y el diseño de la estrategia hasta la planificación participativa, la implementación y el seguimiento y evaluación- ofreciendo experiencias y estudios de casos ilustrativos. Como recursos para la capacitación, incluye actividades de aprendizaje, herramientas prácticas y una guía para organizar cursos de formación en CpD.

El *Manual* es el resultado de una fructífera colaboración entre el equipo de Comunicación para el Desarrollo de la FAO y la Universidad de Filipinas, Los Baños, en el marco de la iniciativa conjunta *Comunicación para el Cambio Colaborativo*. Esperamos que sea una herramienta útil para inspirar y orientar el trabajo de los programas de desarrollo, instituciones rurales y personal de campo en la implementación de servicios incluyentes de comunicación rural.

Marcela Villarreal
Directora

División de Asociaciones, Promoción Institucional y Desarrollo de Capacidades



ACERCA DEL MANUAL

ANTECEDENTES

La **Comunicación para el desarrollo (CpD)** combina una gama de métodos participativos y herramientas de comunicación para hacer frente a las necesidades de conocimiento e información de los actores rurales y facilitar su participación plena y activa en las iniciativas de desarrollo. Se requiere la participación de todos los actores relevantes en cada etapa del proceso de desarrollo. Con este fin, técnicos de campo y líderes comunitarios necesitan mejorar sus habilidades en el diseño e implementación de estrategias y servicios de comunicación participativa, en particular para afrontar los nuevos y urgentes retos del sector agrícola.

El Congreso Mundial sobre Comunicación para el Desarrollo¹, la 11ª Mesa Redonda de las Naciones Unidas en CpD² y, más recientemente, la Consulta de Expertos de la FAO sobre Comunicación para el Desarrollo Rural³ reconocieron la necesidad de enfocarse en el desarrollo de capacidades en CpD a todos los niveles, y recomendaron desarrollar programas de aprendizaje “ad hoc” y fomentar la cooperación interinstitucional.

Como seguimiento a estas recomendaciones, en colaboración con la Facultad de Comunicación para el Desarrollo, de la Universidad de Filipinas, Los Baños (CDC-UPLB en inglés) y la Iniciativa de Comunicación para el Desarrollo Sostenible (ICDS), la FAO puso en marcha el proyecto “**Comunicación para el cambio colaborativo: aprender y compartir en comunicación para el desarrollo rural**”⁴.

El equipo del proyecto evaluó las necesidades de aprendizaje y las oportunidades de capacitación en CpD como base para la formulación de una respuesta y para el diseño de este manual. Además, se creó una plataforma web como centro interactivo para el aprendizaje y el intercambio de conocimientos en comunicación para el desarrollo rural: **CCComDev** (<https://cccomdev.org/>) que cuenta con un repositorio cada vez mayor de publicaciones y recursos de aprendizaje, un mapa mundial de las oportunidades de capacitación, un espacio para noticias y eventos destacados y una galería multimedia. CCComDev se vincula con plataformas regionales como ComDev Asia, Yenkasa Africa y Onda Rural (véase cuadro A en la Guía para la capacitación en CpD), e integra medios sociales que permitan formas innovadoras de colaboración y creación de una comunidad de práctica global en CpD.

¹ Congreso Mundial de Comunicación para el Desarrollo. Roma, 25-27 octubre de 2006

² 11ª Mesa Redonda Interagencial de las Naciones Unidas sobre Comunicación para el Desarrollo. Washington DC, 11 -13 de marzo de 2009

³ Consulta FAO de Expertos en “Comunicación para el Desarrollo: enfrentando los retos actuales de la agricultura y el desarrollo rural”. Roma 14-16 septiembre de 2011

⁴ El proyecto Comunicación para el Cambio Colaborativo constó de tres etapas principales: (a) el análisis de las necesidades de aprendizaje y el mapeo de las oportunidades de formación en CpD; (b) el diseño y la producción de un manual de consulta y materiales de aprendizaje sobre CpD; (c) el establecimiento de la plataforma web CCComDev.

OBJETIVOS

Este manual está pensado para dotar a los profesionales de la comunicación y el desarrollo con un útil conjunto de directrices, materiales de referencia y recursos de aprendizaje para aplicar la comunicación en las iniciativas de desarrollo rural.

El objetivo principal es que los lectores puedan diseñar y poner en práctica estrategias de comunicación rural que combinen métodos participativos con procesos, medios y herramientas de comunicación que sean los más adecuados para una situación específica. En particular, el manual pretende desarrollar capacidades de CpD en lo siguiente:

- 1. Identificar las fases y pasos en la planificación de la comunicación para el desarrollo.**
- 2. Realizar un análisis situacional y un diagnóstico participativo de comunicación en terreno.**
- 3. Desarrollar una estrategia de comunicación viable y un plan de acción.**
- 4. Facilitar el diálogo y la colaboración de múltiples actores para implementar actividades exitosas de CpD.**
- 5. Diseñar, pre-testear, producir y utilizar los materiales multimedia de CpD.**
- 6. Evaluar los resultados de las iniciativas de CpD y promover la sostenibilidad a largo plazo.**
- 7. Apremiar la utilización de la CpD en contextos de desarrollo agrícola y rural.**

BENEFICIARIOS

Este manual está concebido principalmente como un texto de referencia para los **profesionales de comunicación** que deseen aplicar la CpD en iniciativas de desarrollo que aborden asuntos de agricultura y desarrollo rural.

En particular, los **capacitadores en comunicación** y **facilitadores** encontrarán el manual útil para el desarrollo de programas de capacitación que busquen mejorar las habilidades de comunicación del personal de campo y de las comunidades rurales. Para este fin, se incluyen actividades para el aprendizaje y una guía práctica para planificar y llevar a cabo talleres y cursos de CpD en terreno, adecuándolos a las necesidades de aprendizaje y contextos específicos.

El contenido de este manual puede adaptarse de manera que pueda atender las necesidades de los diferentes tipos de participantes:

- Personal de campo involucrado en iniciativas de desarrollo rural y proyectos relacionados con la gestión de recursos naturales, innovación agrícola, seguridad alimentaria y nutrición, adaptación al cambio climático o reducción del riesgo de desastres;
- Profesionales de la comunicación y de los medios comunitarios;
- Extensionistas empleados por agencias gubernamentales locales y nacionales;

- Agentes de campo de las ONG y las organizaciones de base;
- Técnicos agrónomos y profesionales involucrados en la difusión de información agraria y procesos de transferencia de conocimiento;
- Otros profesionales del desarrollo y personal que hace uso de la comunicación en sus esferas de trabajo.

Es importante subrayar que el manejo de la amplia gama de conceptos, métodos y herramientas que se presentan en este manual requiere orientación, un proceso de tutoría gradual o un adecuado taller de capacitación de capacitadores (CdC). Por lo tanto, es aconsejable que los futuros capacitadores sean apoyados y asesorados por especialistas de CpD durante el diseño del curso de formación, antes de su implementación en terreno⁵.

Por otra parte, este texto puede servir como un recurso valioso para las **universidades y otras instituciones de formación**, así como para los **especialistas en comunicación** con experiencia que pueden encontrar herramientas prácticas o ejemplos relacionados con tareas específicas en su propio trabajo.

⁵ La plataforma CComDev (www.ccomdev.org) es el sitio ideal para acceder a los servicios de tutoría y capacitación en línea y para dialogar con el equipo de la FAO y de CDC-UPLB que desarrolló este manual de consulta. La comunidad en línea también ofrece oportunidades para compartir lecciones aprendidas acerca de la comunicación aplicada a proyectos rurales y participar en discusiones de grupo con otros practicantes de CpD.

DESCRIPCIÓN GENERAL

Los contenidos se basan en la experiencia de profesionales de CpD en involucrar a los actores rurales y promover su participación para el desarrollo y el cambio social. El manual consta de siete módulos y una guía para los capacitadores:



Módulo 1 Introducción a la planificación en CpD

El módulo 1 presenta los principios y aspectos metodológicos de la Comunicación para el Desarrollo (CpD), en el contexto de la agricultura y el desarrollo rural. Se define el papel que cumple la CpD para facilitar la participación de múltiples actores, el diálogo y la cooperación en áreas como la gestión de recursos naturales, la seguridad alimentaria, la reducción de riesgos de desastre, la innovación agrícola o la adaptación al cambio climático. Se presentan los principios y el proceso general de planificación participativa en CpD, proporcionando una visión general de las distintas fases y pasos a seguir.



Módulo 2 Diagnóstico participativo de comunicación

El módulo 2 describe el punto de partida del proceso de CpD: el diagnóstico participativo de comunicación rural (DPCR). Explica los beneficios de llevar a cabo un análisis previo de la situación para identificar, por ejemplo, las políticas públicas y los programas que puedan dificultar o facilitar las actividades de CpD, o cuáles son los socios potenciales.

En detalle, se demuestra cómo la investigación de campo sirve para:

- identificar, priorizar y segmentar grupos de actores prioritarios para la CpD;
- analizar sus conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas (CHAP) como base para formular los objetivos de CpD;
- evaluar los recursos de comunicación y las redes sociales existentes para determinar oportunidades para la aplicación de la CpD.



Módulo 3 Diseño de la estrategia y del plan de CpD

El módulo 3 describe los pasos para formular una estrategia de CpD y un plan de acción. Utilizando los resultados del diagnóstico de comunicación, los planificadores pueden:

- seleccionar los temas principales que se deben tratar y los actores prioritarios que pueden participar;
- definir los objetivos de comunicación;
- identificar el contenido básico de la estrategia;
- seleccionar los enfoques, métodos y canales de comunicación apropiados.

El módulo analiza las ventajas y limitaciones de los distintos servicios y canales de comunicación, explicando el valor añadido de utilizar una combinación creativa de medios. Por último, reúne todos los elementos para articular la estrategia de CpD y derivar de ella un plan de acción concreto.



Módulo 4 Implementación del plan de CpD

El módulo 4 explica cómo poner en práctica el plan de CpD y cómo movilizar efectivamente al personal del proyecto y a los actores rurales para una implementación exitosa. Se enfoca en el establecimiento de alianzas con instituciones locales y nacionales, organizaciones de agricultores, medios de comunicación y actores privados para ganar su compromiso y apoyo a la implementación de las actividades de CpD.



Módulo 5 Desarrollo participativo de mensajes y materiales

El módulo 5 explica como involucrar a los actores relevantes en la identificación de contenidos y formatos eficaces para el desarrollo de los materiales de comunicación. Desde el diseño del mensaje hasta la preparación de un plan de producción que incluya la preparación del presupuesto y el testeo previo, el módulo guía a través de los diferentes pasos que conducen a la realización de los productos de comunicación.



Módulo 6 Evaluación de resultados y promoción de la sostenibilidad

El módulo 6 expone los pasos a seguir para el seguimiento y la evaluación de una iniciativa de CpD, utilizando técnicas participativas para involucrar a todos los actores interesados. También dedica un apartado sobre cómo poner las bases para la sostenibilidad y la ampliación de los esfuerzos de CpD.



Módulo 7 Aplicación de la CpD frente a los desafíos del desarrollo rural

El módulo 7 presenta las lecciones aprendidas de las experiencias de CpD para hacer frente a varios retos del desarrollo rural, en particular la gestión de los recursos naturales, la seguridad alimentaria y la nutrición, la innovación agrícola, la adaptación al cambio climático y la reducción del riesgo de desastres. Se presentan experiencias seleccionadas para resaltar el impacto que ha tenido la CpD en una variedad de proyectos en varios países. Una actividad de aprendizaje final da a los lectores la oportunidad de usar los conocimientos y habilidades adquiridos en los módulos anteriores para desarrollar su propia estrategia y su plan de CpD.



Guía para la capacitación en CpD

Esta sección adicional está pensada para orientar los profesionales de la comunicación y los facilitadores al uso de los recursos de este manual para fines de capacitación. Proporciona herramientas prácticas y sugerencias para el diseño, la organización y la ejecución de un eficaz proceso de capacitación en CpD.

Completan el manual los anexos, que proporcionan información adicional y ejemplos para valorar los diversos medios de CpD, su uso y los procesos de producción relacionados.

ESTRUCTURA DEL MÓDULO

Cada módulo está formado por bloques temáticos, introducidos por:

- **Fundamentos** – contexto general del módulo y vinculación con el proceso general de la CpD.
- **Conceptos clave** - ideas principales que se desarrollan en el módulo.
- **Resumen del contenido** - resumen del asunto tratado en cada sección del módulo.
- **Objetivos de aprendizaje** - conocimientos y habilidades que se espera que los lectores hayan adquirido después de completar el módulo.

Fácil de visualizar en todo el manual, los módulos también incluyen:



ACTIVIDADES – ejercicios destinados a los lectores para reflexionar sobre lo que han aprendido y cómo esto se puede aplicar en su trabajo. Los facilitadores pueden utilizar estos ejercicios durante sesiones de capacitación para darles a los participantes la oportunidad de tomar un descanso, relajarse y valorar lo que han comprendido. Las actividades se proponen como una ruta de aprendizaje progresivo, pero pueden ser modificadas de acuerdo a las diferentes necesidades de capacitación y agendas.



HOJAS DE TRABAJO – matrices y plantillas listas para aplicar que son útiles como herramientas de análisis y planificación. Las hojas de trabajo están diseñadas para ser llenadas por los lectores o impresas/copiadas y distribuidas a los participantes de la capacitación. También pueden ser traducidas a los idiomas locales y compiladas en una caja de herramientas básicas de planificación de la CpD.



EJEMPLOS – experiencias de campo y casos de proyectos que dan una demostración práctica de los principios, procesos o métodos descritos en los módulos. Para reforzar los temas clave de la enseñanza, los ejemplos dan una muestra concreta de cómo la CpD se usa para cumplir con objetivos de desarrollo determinados. Los facilitadores que preparan una sesión de capacitación pueden adaptar estos ejemplos según el grupo particular de participantes, el enfoque temático y el contexto local.



CLAVES DE LA PARTICIPACIÓN – sugerencias y recomendaciones relacionados con los beneficios y el valor añadido de la participación y el compromiso de los actores relevantes como factor clave para el proceso de CpD.

Por último, todos los módulos incluyen una lista de referencias, lecturas adicionales y enlaces a una amplia gama de recursos en línea y multimedia.

USO DEL MANUAL COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA CAPACITACIÓN

La **guía de capacitación en CpD**, al final de este manual, ha sido desarrollada para proporcionarles a los profesionales de la comunicación, así como a los directores y coordinadores de programas, una guía práctica, paso a paso, para el diseño, la planificación y el desarrollo de procesos de capacitación en CpD.

Para empezar, los capacitadores tienen que conocer quiénes serán los participantes, de manera tal que el contenido pueda ser ajustado a sus necesidades de aprendizaje. Es importante asegurarse que los participantes estén dispuestos a dedicar un tiempo suficiente a las sesiones de capacitación y a las actividades de aprendizaje destinadas a perfeccionar sus habilidades.

Es oportuno combinar diferentes enfoques y actividades de aprendizaje, incluyendo métodos participativos como ejercicios en grupo o el uso de materiales audiovisuales de refuerzo, así como actividades de dinamización como ejercicios de actuación y otros juegos didácticos.

Mientras los siete módulos constituyen la principal fuente y referencia para los contenidos, la guía sirve como orientación para utilizarlos adecuadamente en las capacitaciones. En la guía se tratan algunos aspectos prácticos y se brindan herramientas y sugerencias para **planificar y llevar a cabo una capacitación eficaz en CpD**.

Finalmente, si bien este manual está esencialmente orientado al trabajo en terreno, los contenidos se pueden adaptar fácilmente para desarrollar actividades de aprendizaje a distancia. También se puede utilizar para impulsar el intercambio de conocimientos entre los miembros de comunidades virtuales, tales como la plataforma CComDev.



MÓDULO 1

INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN EN CPD

ÍNDICE

Fundamentos y conceptos clave.....	10
Resumen del contenido	11
Objetivos de aprendizaje	11
SECCIÓN 1 COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL: PANORAMA GENERAL.....	12
El contexto actual del desarrollo rural.....	12
Definición de CpD.....	13
Función de la CpD en la agricultura y el desarrollo rural.....	15
SECCIÓN 2 PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA DE LA CPD	18
La planificación participativa	18
El proceso de planificación de la CpD	20
Planificación de la comunicación a diferentes niveles.....	24
<i>Referencias</i>	28
<i>Lecturas adicionales</i>	29
<i>Recursos multimedia</i>	29



FUNDAMENTOS Y CONCEPTOS CLAVE

La planificación de las actividades de comunicación es sin duda una parte fundamental de la labor de desarrollo, pero es sorprendente que a menudo se pase por alto. De hecho, en muchos proyectos y programas de desarrollo esta tarea se omite. Aunque la comunicación pueda ser vista como ad hoc, tiene que ser cuidadosamente planificada y supervisada desde el principio para obtener mejores resultados, a corto o a largo plazo.

Las actividades de comunicación deben estar fundamentadas en las necesidades y recursos disponibles de los actores relevantes. El compromiso correspondiente debe reflejarse concretamente en un programa específico de trabajo y en un adecuado presupuesto. La eficacia de las actividades de comunicación necesita ser fácilmente medible, confrontándolas con objetivos realistas e indicadores concretos. La planificación de la comunicación ayuda a identificar *cuándo, dónde y cómo* cumplir con los objetivos previstos.

Este módulo introduce los principios y aspectos metodológicos relacionados con la planificación de la CpD en contextos de desarrollo agrícola y rural.

Se explicarán los siguientes conceptos clave:

Comunicación para el Desarrollo (CpD) - Es el uso sistemático de métodos y herramientas de comunicación participativa para facilitar el intercambio de información y conocimiento entre actores relevantes de una iniciativa de desarrollo, a fin de lograr objetivos comunes.

Planificación participativa - Es un proceso mediante el cual la población local y el personal del proyecto, en forma conjunta, formulan y ejecutan un plan de desarrollo.

Planificación de la CpD - Es un proceso participativo y estructurado para diseñar la mejor estrategia, y serie de acciones, que lleven al logro de los objetivos previstos. Se trata de establecer un diálogo y movilizar a los actores previamente identificados para acordar con ellos los resultados de comunicación apropiados en función de sus características, necesidades, capacidades y recursos.

RESUMEN DEL CONTENIDO

La **sección 1** enmarca la planificación de la CpD en el contexto de la agricultura y el desarrollo rural. Presenta una serie de desafíos y oportunidades en las que el conocimiento y la comunicación surgen como bienes estratégicos para el desarrollo rural. Se define a la CpD como un enfoque único de comunicación que facilita la participación, el diálogo y la cooperación entre múltiples actores del desarrollo.

La **sección 2** explica con detalles los principios y resultados previstos de la planificación participativa, para centrarse después en las distintas fases y etapas que constituyen el proceso de planificación de la CpD. También muestra cómo se pueden aplicar estos principios y ejecutar los pasos para planificar e implementar las actividades de comunicación a diferentes niveles (p. ej. nacional, local, de proyecto).

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al final de este módulo, el lector debería ser capaz de:

1. Describir el enfoque de la CpD.
2. Explicar el valor añadido de la comunicación en proyectos de desarrollo en el sector agrícola y rural.
3. Discutir los principios y ventajas de la planificación participativa para el desarrollo.
4. Identificar las diferentes fases y etapas en el proceso de planificación de la CpD.



SECCIÓN 1

COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL: PANORAMA GENERAL

1.1 EL CONTEXTO ACTUAL DEL DESARROLLO RURAL

Los problemas de desarrollo rural, por lo general, se centran en determinar lo que la población rural necesita para ascender en la escala socioeconómica. La mayoría de las intervenciones giran en torno a las inversiones y tecnologías que puedan mejorar los medios de vida, y en los insumos necesarios para poner estas tecnologías en uso. Aunque estas se consideren condiciones elementales para lograr el desarrollo, no son necesariamente suficientes para sostener el progreso deseado.

Últimamente las iniciativas de desarrollo se van enfocando en otros factores igualmente importantes, tales como la capacidad humana y el acceso a información, conocimiento y servicios relevantes. Experiencias documentadas y lecciones aprendidas indican que el desarrollo tiende a fallar por dos razones básicas (Mefalopolus, 2008):

- falta de participación;
- comunicación ineficaz.

Esto ha cambiado el foco de la atención de los aspectos puramente tecnológicos a las brechas institucionales y sociales que pueden afectar el desarrollo rural, tales como (Leeuwis y Hall, 2010):

- ausencia de información y conocimiento sobre tecnologías y prácticas correctas para el manejo de un medioambiente frágil;
- conflictos sociales y políticos no resueltos que impiden que las comunidades trabajen juntas para abordar necesidades e intereses comunes;
- falta de acceso a la información por parte de comunidades rurales remotas o aisladas que les permita enfrentarse adecuadamente a cualquier eventualidad;
- falta de experiencia o incapacidad de los actores rurales para plasmar iniciativas por su cuenta;
- escasa capacidad de las instituciones locales para responder a las necesidades de la población;
- no contar con infraestructura física y social de apoyo, a nivel local, que permita mejorar el capital humano y social.

Por lo antedicho, queda claro que la comunicación es un constituyente integral de la solución a los problemas enumerados arriba. Responder a estos desafíos requiere una combinación de medidas inmediatas, a mediano o largo plazo dirigidas a:

- fortalecer las instituciones rurales generadoras de conocimiento;
- mejorar los mecanismos de intercambio de conocimiento e información entre los diversos actores del mundo rural (sistemas nacionales de investigación agrícola y extensión, instituciones educativas, proveedores de servicios del sector privado, organizaciones de base, ONG, etc.);
- fomentar la participación de las personas para promover la acción concertada.

El desarrollo rural implica **innovación participativa y aprendizaje social**. Para la innovación, se hace uso de tecnología simple, a pequeña escala, de bajo costo y deben utilizarse todos los recursos que las comunidades locales tengan. Para el aprendizaje social, los actores participan en el análisis de lecciones aprendidas tomadas de la experiencia y las comparten entre sí como base para la mejora de las prácticas.

El fortalecimiento de la capacidad local, por tanto, se logra con la identificación de talentos de la zona, buenas prácticas y conocimiento existentes en las comunidades rurales. Esto requiere de la **participación de múltiples actores** y de una **comunicación dialógica**. El empoderamiento de las personas, como un medio y como un fin, es parte medular de este enfoque, donde la información, el conocimiento y la comunicación son considerados recursos estratégicos para el desarrollo rural (FAO, 2010).

1.2 DEFINICIÓN DE CPD

Según se definió en el Congreso Mundial sobre la Comunicación para el Desarrollo en el año 2006:

“La CpD es un proceso social basado en el diálogo que utiliza una amplia gama de herramientas y métodos. La CpD consiste en lograr cambios a diferentes niveles como la escucha, la creación de confianza, el intercambio de conocimientos y habilidades, el desarrollo de políticas, el debate y el aprendizaje para un cambio prolongado y significativo. No consiste en relaciones públicas o en comunicación corporativa.”



Con el fin de llegar a un consenso y lograr objetivos de desarrollo comunes, la CpD involucra el uso sistemático de métodos de comunicación participativa para facilitar la información y el intercambio de conocimiento entre todos los actores relacionados. Este enfoque permite planificar y ejecutar actividades de comunicación que respondan a las características y necesidades de la población rural, lo que facilita la integración de los medios de comunicación local o tradicional con el uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

La CpD es un proceso de transformación por naturaleza: el aprendizaje que genera y el empoderamiento que sustenta conducen, ambos, a un cambio social (Besset, 2005). Esto es bien captado por Fraser y Restrepo-Estrada (1998):

“CpD es el uso de los procesos, técnicas y medios de comunicación para ayudar a las personas a obtener una plena conciencia de su situación y sus opciones para cambiar, para resolver conflictos, para trabajar hacia el consenso, para ayudar a las personas a planificar acciones para el cambio y el desarrollo sostenible, para ayudar a las personas a adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para mejorar su condición y la de la sociedad, y para mejorar la eficacia de las instituciones.”

Para definir mejor la CpD, la Tabla 1.1 resume el propósito, las funciones y las competencias que se requieren para diferentes métodos de comunicación, los que se encuentran comúnmente en las organizaciones de desarrollo.

Tabla 1.1 **Comparación entre la CpD y otros tipos de comunicación**

Característica	Comunicación corporativa	Comunicación interna/ organizacional	Comunicación para la abogacía	Comunicación para el desarrollo
Propósito	Se comunica la misión y las actividades de la organización, sobre todo a un público externo.	Facilita el flujo de información dentro de una institución, organización o proyecto (a veces esta área es parte de la comunicación corporativa).	Influye en el cambio a nivel público o político y promueve temas relacionados con el desarrollo.	Busca el cambio social sostenible mediante la participación y el empoderamiento de actores relevantes.
Función principal	Utiliza los productos mediáticos para promover la misión y los valores de la institución; informa a audiencias seleccionadas sobre actividades relevantes.	Asegura el intercambio oportuno y eficaz de información relevante entre el personal y dentro de una unidad institucional; mejora las sinergias y evita la duplicación.	Crea conciencia sobre temas actuales de desarrollo; utiliza métodos y medios de comunicación para influir en públicos específicos y apoya el cambio, promueve la participación en nuevas políticas y procesos de cambio.	Apoya el acceso equitativo a la información, el conocimiento y los recursos de comunicación; facilita la participación, el diálogo y la acción colectiva.
Competencias básicas requeridas	Relaciones públicas, comunicación institucional, excelentes habilidades de redacción y producción de notas de prensa, una amplia red de contactos en el sector de los medios de comunicación.	Comunicación institucional, excelentes habilidades de redacción, destrezas para la web y la Internet.	Relaciones públicas, mercadeo, experiencia en campañas mediáticas y de promoción.	Investigación en comunicación, metodologías participativas, educación de adultos, medios comunitarios, habilidades en facilitación y asesoramiento.

Fuente: Adaptado de Mefalopulos, 2008

Lo que hace a la CpD única y diferente de otros tipos de comunicación es su visión participativa y holística del desarrollo. No solamente se refiere a la comunicación unidireccional que busca un cambio de comportamiento, sino que clama por un sistema integrado basado en procesos de comunicación bidireccionales, interactivos y participativos. Esto se fundamenta en el entendimiento de que la comunicación y la participación son dos caras de una misma moneda (Ramírez y Quarry, 2004).

Del mismo modo, la CpD subraya y apoya la participación activa de los protagonistas del desarrollo en la definición de sus problemas, la identificación de alternativas de solución y la negociación de opciones, a menudo difíciles. En lugar de centrarse únicamente en los medios y las tecnologías de comunicación utilizadas, la CpD fomenta el empoderamiento de los actores a través del diálogo, el intercambio de conocimientos y el aprendizaje mutuo.

En suma, la CpD no es:

- transferencia de información en un solo sentido, de arriba hacia abajo;
- transferencia de tecnología o difusión de las innovaciones;
- solamente una cuestión de transmitir el mensaje correctamente o de organizar campañas de concienciación pública;
- un esfuerzo de mercadeo social para persuadir en la adopción de nuevos comportamientos.

La originalidad de la CpD se encuentra en su proceso: va más allá de los enfoques basados en mensajes para asegurar que los actores rurales y los especialistas interactúen y participen en los esfuerzos de desarrollo. La CpD sistemáticamente hace uso de medios de comunicación, herramientas y técnicas participativos para elevar las voces locales y facilitar el diálogo, con el fin de ampliar y legitimar las opciones de desarrollo que se persiguen (Protz, 2009).

1.3 FUNCIÓN DE LA CPD EN LA AGRICULTURA Y EL DESARROLLO RURAL

“El desarrollo es cambio y el cambio no puede ocurrir sin la comunicación”

(Mitchell, 2005)

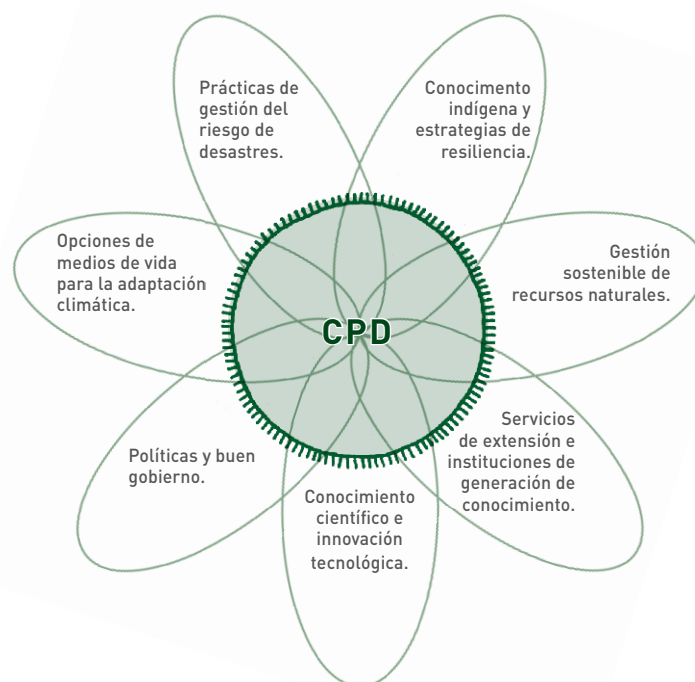
La comunicación para el desarrollo puede ser aplicada en el sector rural como un eje transversal para tratar cuestiones clave interrelacionadas, tales como la gestión de recursos naturales, la innovación agrícola, la seguridad alimentaria y nutricional, la adaptación al cambio climático, la gestión del riesgo de desastres, entre otros. Estos temas solo se pueden abordar de forma integrada a través de la toma de decisiones colectiva y la colaboración entre los diferentes actores.

Para que esto suceda, los actores rurales deben ser deliberadamente involucrados para dialogar, y tener voz y voto en el proceso, con otros sectores de la sociedad. Por ejemplo, los problemas de contaminación de los ríos y la gestión de residuos no pueden ser resueltos sólo por agencias gubernamentales encargadas del trabajo. Las comunidades, industrias, campesinos, pescadores, responsables políticos y agentes de la ley, entre otros, tienen que participar en la discusión para que diversos puntos de vista e intereses sean considerados. Del mismo modo, se debe gestionar los riesgos provocados por el cambio climático y unir esfuerzos para salvar vidas y propiedades.

En las iniciativas de desarrollo rural integrado, en particular con enfoques comunitarios, la CpD sirve para **ampliar y profundizar la interacción** entre los muchos temas y áreas de conocimiento, asegurando que todos los actores y saberes se incluyan en el diálogo y, por lo tanto, en la toma de decisiones (FAO, 2010).

A modo de ejemplo, la Figura 1.1 representa los diversos temas de desarrollo y las áreas de conocimiento que intervienen en la **gestión comunitaria de recursos naturales y la adaptación al cambio climático**, y su interrelación facilitada por la aplicación de la CpD.

Figura 1.1 **Interrelación facilitada por la CpD**



Fuente: FAO, 2010

En este rol de facilitación, la CpD combina varias funciones de comunicación (Acunzo, 2009):

- identifica conocimientos, necesidades, expectativas y prioridades a nivel local;
- facilita el acceso equitativo a información y conocimientos relevantes;
- fortalece la capacidad de las personas para hacer oír su voz (sobre la base de sistemas de comunicación existentes y contenidos locales);
- fomenta el diálogo y los procesos de toma de decisiones entre múltiples actores (incluye formuladores de políticas, instituciones rurales, pequeños agricultores y comunidades locales);
- promueve la participación y la colaboración;
- mejora el aprendizaje mutuo y la creación conjunta del conocimiento;
- mejora la negociación, la coordinación y el trabajo en red.



Otro ejemplo es el apoyo de la CpD a las instituciones y actores rurales para activar la **innovación agrícola**, mediante:

- el aumento de la capacidad de respuesta de los servicios de extensión y asistencia técnica frente a las necesidades de los pequeños agricultores;
- la reducción de la brecha entre el conocimiento científico y el conocimiento local;
- la facilitación de la investigación participativa;
- el fortalecimiento del proceso de aprendizaje colectivo y del intercambio horizontal de conocimientos entre agricultores;
- el reforzamiento del diálogo entre las instituciones de investigación, organizaciones gubernamentales y comunidades rurales.

Asimismo, en iniciativas de **gestión del riesgo de desastres** la CpD contribuye a que las comunidades rurales vulnerables puedan organizarse para responder rápidamente o evitar quedar expuestas a riesgos, a través de:

- la implementación de campañas de concienciación y educación para informar y guiar a la población (sobre las amenazas, las medidas preventivas, las responsabilidades institucionales, etc.);
- la promoción de la participación activa de las comunidades vulnerables en los planes y políticas de gestión del riesgo;
- la identificación de las prácticas actuales, las estrategias de adaptación y las habilidades existentes para afrontar el riesgo;
- la documentación y validación de las mejores prácticas y tecnologías locales;
- la inclusión de las comunidades rurales en el monitoreo de indicadores clave;
- la implementación de sistemas de alerta temprana usando canales de comunicación comunitarios;
- la movilización de diferentes sectores sociales para promover la rehabilitación y la reconstrucción de las comunidades afectadas.

Por lo tanto, la CpD puede considerarse una herramienta estratégica para alcanzar las metas del desarrollo rural, ya que aumenta la participación durante el proceso y facilita la coordinación de las actividades, lo que lleva a un cambio colaborativo y más sostenible. Ejemplos más detallados de la CpD aplicada a temas específicos en agricultura y desarrollo rural se pueden encontrar en el **Módulo 7**.

ACTIVIDAD 1.1 TEMAS DE DESARROLLO Y EL PAPEL DE LA CPD

Considerando un proyecto de desarrollo rural en el que esté actualmente involucrada/o, identifique al menos tres temas o asuntos que se puedan tratar usando el enfoque de CpD, y explique brevemente de qué manera cree que la CpD podría aportar.

TEMA/ASUNTO	PAPEL DE LA CPD
1	
2	
3	



SECCIÓN 2

PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA DE LA CPD

2.1 LA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

Las cuestiones del desarrollo, así como la búsqueda de soluciones adecuadas, no pueden ser abordadas únicamente por investigadores, extensionistas y profesionales del desarrollo. Es esencial involucrar también a los productores rurales y miembros de la comunidad local como socios activos en el proceso de diagnóstico, debate y resolución de problemas.

La participación, uno de los pilares de la CpD, implica:

“ la inclusión equitativa y activa de todos los actores en la formulación de políticas y estrategias de desarrollo y en el análisis, la planificación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de las actividades de desarrollo. ”

(FAO, 2004a)



CLAVES DE LA PARTICIPACIÓN

La participación no es simplemente obtener el apoyo de la comunidad para un proyecto de desarrollo ni recopilar información de los miembros de la población acerca de sus problemas o necesidades. La zona rural debe ganar conocimiento y ser consciente de sus propias condiciones sociales, económicas y políticas para poder hacer frente a sus problemas cotidianos. De esta manera, y conscientemente, tomarán la iniciativa para buscar el cambio, innovar y encontrar soluciones. En este proceso, se requiere de la participación de expertos, pero solo como facilitadores (FAO, 2003).



La planificación participativa da voz a la gente y asegura que las intervenciones de desarrollo sean adecuadas a las necesidades y preferencias de los pobladores y productores involucrados. Por lo general, los Gobiernos u otras agencias de desarrollo, incluidas las organizaciones de la sociedad civil (OSC), inician el proceso de planificación participativa. Los actores relevantes incluyen a las comunidades locales rurales o urbanas, organizaciones comunitarias y OSC locales. El nivel de participación puede ser mínimo (p. ej. recopilación de información o consultas) o más activo (p. ej. identificación, priorización y diseño de las actividades del programa).

Oltheten (1999) describe la planificación participativa como acciones conjuntas de la población local y el personal del proyecto en la formulación de un plan de desarrollo y la selección de la mejor alternativa disponible para su implementación. Cada grupo de actores puede tener su propia agenda, mandato y responsabilidades; el reto es identificar y acordar las acciones adecuadas para que beneficien a todas las partes. Durante la planificación participativa, tiene lugar un proceso de aprendizaje fundamentado en el diálogo, la negociación y la toma de decisiones, que ocurre entre los actores rurales y el personal del proyecto. A través de este, las actividades del proyecto son alineadas a las necesidades, limitaciones y oportunidades locales.

Al final, se espera que la planificación participativa produzca cuatro grupos de resultados, como se muestra en la Figura 1.2.

Figura 1.2 **Resultados esperados de la planificación participativa**

Un proceso de aprendizaje múltiple	Apropiación comunitaria de la iniciativa	Mayor apoyo político e institucional	Un proceso gradual de empoderamiento local
<p>Establecer relaciones horizontales entre los diversos actores (comunidad local, personal del proyecto, instituciones rurales, Gobierno) permite ajustar oportunamente los servicios del proyecto a las cambiantes realidades locales.</p>	<p>Integrar la asistencia técnica con los sistemas locales de conocimiento lleva a elaborar estrategias y proyectos de desarrollo que responden a las necesidades, oportunidades y limitaciones locales. Esto alienta a la movilización y apropiación comunitaria.</p>	<p>Crear una plataforma para el diálogo y el entendimiento, entre los decisores y las comunidades rurales, aumenta la capacidad de los actores locales para reclamar servicios de mayor calidad y un mayor compromiso político.</p>	<p>Crear oportunidades para que los grupos desfavorecidos accedan a recursos externos (capacitación, créditos) o movilicen sus propios recursos (conocimientos, habilidades), aumenta la capacidad para expresar sus intereses y accionar para defenderlos.</p>

La planificación de la CpD es un proceso participativo y socialmente inclusivo: pretende incorporar y mediar diversos puntos de vista de miembros de la comunidad, líderes locales, funcionarios, instituciones rurales, medios locales de comunicación y técnicos especialistas. La esencia misma de la CpD es que se hace no solo para la gente sino con ella.



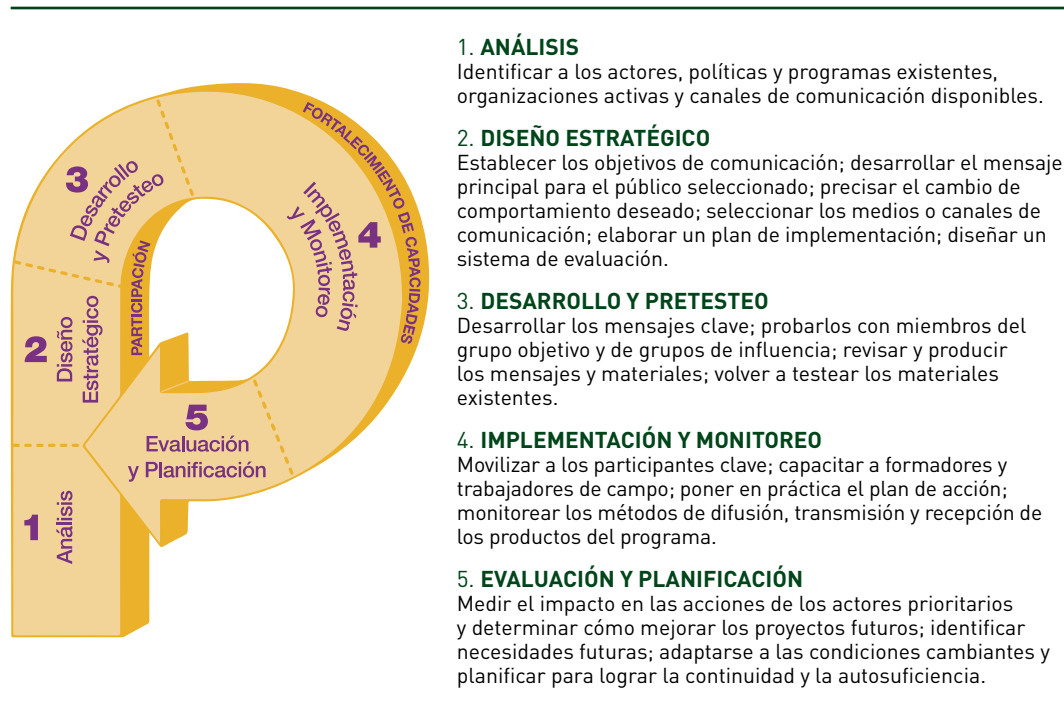
De hecho, el uso planificado de técnicas, actividades y medios de comunicación hace posible que la gente experimente y a la vez guíe el cambio (Fraser y Villet, 1994). La **planificación participativa de la comunicación a nivel local** (véase la Sección 1 del Módulo 4) es, sin duda, la mejor oportunidad de aprovechar cualquier potencial existente en la comunidad para crear un sentido de inclusión y motivación entre los actores locales. Cuando los participantes del proyecto están involucrados en la planificación, inician ellos mismos cambios a nivel local. Durante el proceso de diseño, ellos utilizan sus conocimientos, experiencias e ideas para asegurar que el plan de CpD satisfaga las necesidades y demandas locales, sea efectivo y culturalmente apropiado. En el mejor de los casos, los participantes podrán asumir la toma de decisiones, así como la gestión de las actividades y los servicios de comunicación.

2.2 EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA CPD

La planificación de la comunicación requiere de una estrategia claramente definida con objetivos específicos, establecidos de antemano, y un impacto medible en los actores identificados.

Los pasos en la planificación de la comunicación estratégica están bien ilustrados por el **proceso P**, un marco de referencia desarrollado en la Escuela Bloomberg de Salud Pública de la Universidad Johns Hopkins en 1982. Se aplicó con éxito en el diseño de programas de comunicación en salud en todo el mundo. El modelo fue revisado en el año 2003 para integrar dos conceptos cruciales para la sostenibilidad: la participación y el fortalecimiento de capacidades (véase la Figura 1.3).

Figura 1.3 **Pasos en la comunicación estratégica**



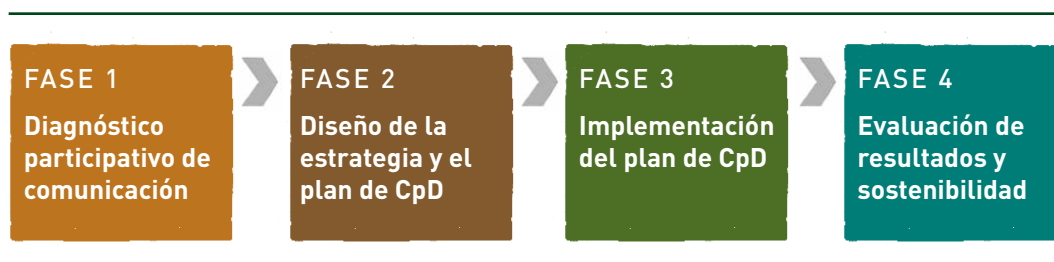
Fuente: Health Communication Partnership, 2003

El proceso P es un modelo de referencia útil para la planificación de la CpD. Sin embargo, lo que hace que la planificación de la CpD sea única es el uso de **métodos y técnicas participativas** para determinar el diseño y el contenido de las actividades de comunicación, basándose en las necesidades reales, las oportunidades y las limitaciones de los actores rurales.

Una estrategia de CpD puede ser tan elaborada o tan simple como sea necesario, pero para ser eficaz siempre deberá derivarse de los resultados de un diagnóstico de comunicación participativo. Promover la participación activa de los actores locales es un elemento clave también para la implementación del plan de CpD: desde el diseño, la producción y el pretesteo de los materiales de comunicación, hasta otras actividades de facilitación que tienen el objetivo de movilizar recursos y personas, así como lograr el consenso. Los esfuerzos de monitoreo se llevan a cabo durante todo el proceso, no solo para proporcionar insumos para la evaluación final, sino también para modificar la estrategia y el plan según la nueva información o los nuevos factores que intervienen.

Por lo tanto, la planificación de la CpD resulta un proceso dinámico, adaptable de acuerdo con la situación, el tiempo y los recursos disponibles y, lo más importante, a la agenda de los actores principales del proyecto. Para mayor claridad, el proceso se divide en cuatro fases distintas, que se explican en detalle en los próximos módulos de este manual:

Figura 1.4 **Las cuatro fases del proceso de CpD**



FASE 1: Diagnóstico participativo de comunicación

La primera fase consiste en el estudio del contexto en el que se está implementando un proyecto, incluyendo los temas sensibles y cuestiones que estén en juego, el marco político, las características de los actores prioritarios, las opiniones y los recursos que pudieran incidir en el diseño y ejecución de las actividades de CpD. Un análisis preliminar de la situación, basándose principalmente en datos secundarios, ajusta la modalidad del diagnóstico de campo que, utilizando técnicas de Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural (DPCR), aporta información sobre los conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas de los actores, así como sobre sus necesidades, preferencias y recursos de comunicación.

FASE 2: Diseño de la estrategia y el plan de CpD

En la segunda fase, los resultados del DPCR se convierten en datos e información relevante para definir objetivos de comunicación y resultados esperados que sean bien claros y específicos para cada grupo de actores involucrados. Uno de los resultados principales es la formulación de la estrategia de CpD, que incluye la identificación de métodos, medios



y los productos de comunicación más apropiados. La estrategia se traduce en un plan de acción que especifica las actividades de comunicación y los resultados previstos, mientras se perfilan los recursos financieros, materiales y humanos necesarios.

FASE 3: Implementación del plan de CpD

La tercera fase consiste en la ejecución efectiva de las actividades planificadas de comunicación. Un especialista en CpD es también un facilitador que hace posible el diálogo y la inclusión de todos los actores en la toma de decisiones, para llegar a un consenso y movilizar los recursos disponibles. Fuentes acreditadas de información y asesoramiento, identificadas durante el DPCR, deberán ser convocadas; al mismo tiempo, se deberán establecer alianzas sólidas entre actores, organizaciones y medios de comunicación selectos. También es importante dotar al personal de campo de las habilidades de comunicación y facilitación necesarias para manejar procesos participativos de comunicación. Los esfuerzos de planificación participativa se traducirán en mensajes y materiales de comunicación que generen reflexión, tales como programas de radio o televisión, videos, teatro, cómics o campañas por Internet, entre otros.

FASE 4: Evaluación de resultados y sostenibilidad

El seguimiento es un procedimiento continuo que fluye durante todo el proceso para evaluar si la estrategia de CpD se está implementando de acuerdo al plan y cuál es su nivel de éxito. Esta fase final permite medir la efectividad de las actividades de comunicación después de la puesta en práctica y evaluar su efecto, es decir su contribución a los objetivos generales de desarrollo. También se presta especial atención a la sostenibilidad de las actividades y los servicios de CpD después de la finalización del proyecto.

La Figura 1.5 representa un proceso completo de planificación de la CpD con una secuencia ideal de pasos y resultados correspondientes a cada fase. Es importante señalar que en realidad, el proceso no es necesariamente tan lineal como se representa en el gráfico: ha sido simplificado solamente para explicitar más claramente los diversos elementos.

Esta visión general de las diferentes fases de planificación de la CpD sirve como punto de partida para el aprendizaje. La actividad de autoevaluación en la página siguiente será útil para medir el nivel de competencia en CpD. Durante un taller de capacitación, puede ser utilizada para definir mejor el grado de conocimiento de los participantes, estimular una discusión sobre sus expectativas y proporcionar una línea de base para evaluar los avances logrados.

Figura 1.5 El proceso de planificación de la CpD






ACTIVIDAD 1.2 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS EN LA PLANIFICACIÓN DE LA CPD

Califique su nivel actual de competencia en las diversas fases de la planificación de la CpD, utilizando una escala de 1 a 5 donde: 5 = muy bueno, 4 = bueno, 3 = regular, 2 = deficiente, 1 = muy deficiente. Únicamente tiene que calcular su puntuación promedio para averiguar su nivel de partida general.

FASES EN LA PLANIFICACIÓN DE CPD	PUNTUACIÓN
1. Diagnóstico participativo de comunicación	
2. Diseño de la estrategia y el plan de CpD	
3. Implementación del plan CpD	
4. Evaluación de resultados y sostenibilidad	
Puntuación final	

2.3 PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN A DIFERENTES NIVELES

La planificación de la comunicación para el desarrollo puede hacerse a distintos niveles. Los mismos principios y pasos que se desarrollaron anteriormente se pueden seguir para programas o proyectos a nivel nacional, regional, provincial, municipal o comunitario. Los datos que se recojan y los actores que se involucren serán en una escala variable según cada nivel.

 Por ejemplo, el proceso de planificación para establecer los **servicios de comunicación rural (RCS, del inglés *Rural Communication Services*) en Bangladesh¹** ha involucrado actores tanto a nivel local como nacional.

El diagnóstico de comunicación evaluó detenidamente:

- temas clave de comunicación rural, necesidades y oportunidades;
- entorno político y organizacional;
- actores relevantes a nivel nacional y local, y sus características;
- conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas en servicios de comunicación rural;
- recursos de comunicación disponibles a nivel nacional y en los *Upazila*².

¹ Mejora de los servicios rurales de Comunicación para el Desarrollo Agrícola de Bangladesh a través de la radio rural comunitaria' Proyecto FAO TCP/BGD/3205.

² Upazila indica unidades administrativas locales o sub-distritos en Bangladesh.



Los datos relativos a todo lo anterior se obtuvieron de actores seleccionados e instituciones del mundo rural que potencialmente tenían interés o influencia en los RCS a ambos niveles, como se muestra en la Tabla 1.2.

Tabla 1.2 **Actores relevantes para los RCS en Bangladesh, a nivel nacional y local**

Nivel nacional	Nivel local (municipal)
Altos funcionarios (ministros, secretarios de los ministerios pertinentes)	Funcionarios locales, consejo del Upazila (presidente, oficial de la unión Nirvahi)
Servicio de Información Agrícola, Departamento de Extensión Agrícola	Oficina de agricultura del Upazila
Institutos de investigación que abarcan diversos cultivos agrícolas (arroz, azúcar, yute, ganado, pescado, algodón, frutas, hortalizas, etc.) y diversas funciones (mercadeo, procesamiento, exportación)	Oficina de agricultura del Upazila
Mundo académico (universidades agrícolas)	Escuelas y colegios locales
Medios nacionales de comunicación (Bangla Betar)	Medios de comunicación locales (radio rural, periódicos de la comunidad) y centros de información de las comunidades
ONG nacionales (e.g. Red de ONG de Bangladesh para la radio y la comunicación, Practical Solutions, BRAC, corporaciones de TIC)	ONG con sede en el ámbito local (e.g. Plan Internacional, World Vision, Practical Solutions)
Federación o coalición de organizaciones de agricultores	Organizaciones de agricultores
Sector privado (productores de semillas, grupos de comerciantes)	Mujeres y jóvenes, artistas, miembros de minorías culturales

El diagnóstico de comunicación dio los resultados que se resumen en la siguiente matriz.

Tabla 1.3 **Resultados del diagnóstico de comunicación a nivel nacional y local**

Foco de análisis	Nivel nacional	Nivel local
Necesidades de información	Tecnologías nuevas y modernas para la agricultura, la silvicultura y el medioambiente; nuevas oportunidades y proyectos en materia de desarrollo rural; educación y cultura.	Noticias locales, pronóstico del tiempo, variedades de cultivos tolerantes a la sequía y salinidad; opciones de medios de vida a la luz del cambio climático; manejo de enfermedades y plagas que afectan los cultivos locales.
Entorno de comunicación	Apoyo altamente favorable por parte de los altos funcionarios que consideran los RCS como un esfuerzo pionero en Bangladesh.	Apoyo favorable de la mayoría de los actores principales que intervienen en el proceso con intereses políticos.
Contenido básico, mensajes clave	Enfoque en las nuevas oportunidades en agricultura y desarrollo rural, a la luz del cambio climático.	Pronóstico del tiempo local, variedades de cultivos tolerantes a la sequía y al cambio climático, manejo localizado de plagas y enfermedades.
Recursos de comunicación	Relativamente variado y moderno, pero los contenidos son generales.	Relativamente escasos y no se ocupan de las necesidades locales en términos de contenido.
Enfoques de comunicación	Abogacía Movilización social Redes y alianzas	Abogacía Movilización social Organización comunitaria Voluntariado
Canales y herramientas de comunicación	Medios masivos (TV, periódicos) para una mayor y más rápida difusión de la información.	Radio rural comunitaria interconectada con otras TIC y medios de comunicación locales; más avisos de fuentes locales (oficiales municipales, funcionarios agrícolas locales).



El proceso de planificación de la CpD también se puede aplicar en el marco de un proyecto de desarrollo particular. En estos casos, es mejor planificar la CpD durante la formulación del proyecto, para maximizar el impacto en términos de relevancia local, apropiación y eficacia. De hecho, como se mencionó anteriormente, el diseño de la estrategia debe siempre basarse en los resultados de un diagnóstico de comunicación.

A veces, sin embargo, el llamado a la ayuda inmediata obliga a integrar las actividades de CpD en proyectos en curso. En estos casos, si la información relevante está bien documentada, el diagnóstico en el campo puede ser más corto y menos detallado. Del mismo modo, se podría prescindir de algunas de las etapas de planificación participativa que consumen mucho tiempo; se debería elaborar un plan básico de CpD y poco a poco ajustarlo basándonos en la información recopilada en una fase sucesiva, durante la implementación del proyecto.

En cualquier caso, el proceso de CpD es lo suficientemente flexible como para adaptarse fácilmente, siempre manteniendo el enfoque orientado a los resultados.



El proyecto de RCS en Bangladesh también ha colaborado con el Proyecto de Emergencia para la Recuperación y Restauración post Ciclón (ECRRP: del inglés *Emergency Cyclone Recovery and Restoration Project*). Esta iniciativa de desarrollo en curso apoya en la recuperación de los daños a los medios de vida e infraestructuras causados por el ciclón Sidr en 2007, y tiene como objetivo preparar a la población a través de una mejor gestión del riesgo de desastres a largo plazo. Uno de los componentes específicos de ECRRP ofrece asistencia para la recuperación de los cultivos, la ganadería y la pesca mediante la introducción de mejoras sostenibles en las prácticas agrícolas. Se requirió apoyo de la CpD para facilitar la movilización de la comunidad y mejorar la prestación de servicios de asesoramiento agrícola.

Junto a miembros de las Escuelas de Campo para Agricultores (ECA) locales, se identificó una práctica pertinente en relación con la cosecha de arroz tolerante a la salinidad, que no era típico ni consecuente con las prácticas convencionales de cultivo de arroz. Esto implicó la cosecha de este grano al 80 por ciento de su madurez, de lo contrario, los agricultores sufrirían pérdidas devastadoras de rendimiento. Un rápido DPCR se llevó a cabo entre los agricultores de las ECA utilizando grupos de discusión (véase el cuadro 1.4). Los resultados proyectaron un plan local de CpD para aumentar el conocimiento de los agricultores sobre la nueva variedad de arroz y garantizar una distribución oportuna de semillas (para una descripción completa de esta experiencia en CpD véase el apartado 2.4 del módulo 7).



Tabla 1.4 **Enfoque del análisis y preguntas clave**

Foco de análisis	Contenido de los grupos de discusión
Conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas (CHAP)	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de conocimiento de los agricultores sobre la variedad de arroz tolerante a la salinidad • Conocimientos y habilidades tradicionales/culturales para el manejo del cultivo y la cosecha • Actitudes hacia la variedad de arroz • Prácticas para la cosecha de esta variedad
Práctica de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes preferidas de información sobre el cultivo de arroz en general, y sobre las variedades más tolerantes a la salinidad, en particular • Información solicitada o recibida acerca de esta variedad de arroz • Flujo de información e intercambio de conocimiento sobre la agricultura • Otra información necesaria sobre esta variedad de arroz
Grupos de oyentes de programas específicos (asumiendo que la nueva radio rural comunitaria daría servicio a este proyecto).	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de programa preferido, hora y día en que suelen escuchar la radio, temas para los programas • Disposición para participar en un programa de radio y para recibir capacitación en producción radial • ¿Cómo preferirían participar en el programa de radio?



REFERENCIAS

Acunzo, M. 2009. *Seeking livelihood adaptation through Communication for Development*. Ponencia presentada durante la tercera Conferencia internacional sobre la adaptación comunitaria al cambio climático. Dhaka, Febrero 18–24 2009.

FAO. 2003. *Training modules for training of trainers on participatory local development*. Roma: FAO (disponible en <http://www.fao.org/docrep/007/ae536e/ae536e05.htm>).

FAO. 2004a. *Participation: sharing our resources*. Roma: FAO Grupo informal de trabajo sobre enfoques y métodos participativos en apoyo a los medios de vida sostenibles y la seguridad alimentaria (IWG-PA) (disponible en inglés en <http://www.fao.org/Participation/>).

FAO. 2004b. *Manual: Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*. Roma: FAO (disponible en <http://www.fao.org/docrep/fao/008/y5793e/y5793e00.pdf>).

FAO. 2004c. *Manual: Diseño Participativo para una Estrategia de Comunicación*. Roma: FAO (disponible en <http://www.fao.org/docrep/fao/008/y5794e/y5794e00.pdf>).

FAO. 2010. *Cambio colaborativo: un enfoque de comunicación para la adaptación al cambio climático y la seguridad alimentaria*. Roma: FAO Iniciativa de Comunicación para el Desarrollo Sostenible (ICDS) (disponible en <http://www.fao.org/docrep/012/i1533e/i1533e00.pdf>).

Fraser, C. & S. Restrepo-Estrada. 1998. *Communicating for development: human change for survival (La comunicación para el desarrollo: cambio humano para la supervivencia)*. Londres y Nueva York: I.B. Taurus Publishers (disponible en inglés en <http://www.cf-hst.net/unicef-temp/Doc-Repository/doc/doc478691.PDF>).

Fraser, C. & J. Villet. 1994. *Comunicación: clave para el desarrollo humano*. Roma: FAO (disponible en <http://www.fao.org/docrep/t1815e/t1815e00.htm>).

Health Communication Partnership. 2003. *The new P-Process, steps in strategic communication*. Baltimore, EEUU: Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health, Center for Communication Programs (disponible en inglés en <http://www.jhucp.org/sites/all/files/The%20New%20P-Process.pdf>).

Leeuwis, C. & A. Hall. 2010. *Facing the challenges of climate change and food security: the role of research, extension and communication institutions*. Estudio comisionado por la FAO (disponible en inglés en <http://edepot.wur.nl/176533>).

Mefalopolus, P. 2008. *Development communication sourcebook: broadening the boundaries of communication*. Washington DC: Banco Mundial (disponible en inglés en <http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMMENG/Resources/DevelopmentCommSourcebook.pdf>).

Mitchell, P. 2005. *Novena Mesa Redonda de las Naciones Unidas sobre Comunicación para el Desarrollo*. Roma, 6–9 de septiembre de 2004. (disponible en http://www.fao.org/sd/ruralradio/es/24546/highlight_49764es.html).

Oltheten, T. M. P. 1999. *Participatory approaches to planning for community forestry*. Roma: FAO (disponible en inglés en http://www.fao.org/docrep/006/x2103e/X2103E04.htm#P123_14754).

Piotrow, P.T., D.L. Kincaid, J.G. Rimon & W. Rinehart. 1997. *Health communication: lessons from family planning and reproductive health*. Johns Hopkins School of Public Health, Center for Communication Programs. Londres: Praeger Publishers (disponible en inglés en http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACT765.pdf).

Protz, M. P. 2009. *Voices for climate change adaptation in natural resource management: the need for communication*. Ponencia presentada durante la tercera Conferencia internacional sobre la adaptación comunitaria al cambio climático. Dhaka, Febrero 18–24, 2009.

Ramirez, R. & W. Quarry. 2004. *Communication for development: a medium for innovation in natural resource management*. Ottawa: IDRC y Roma: FAO (disponible en inglés en [ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/006/ad661E/ad661E00.pdf](http://ftp.fao.org/docrep/fao/006/ad661E/ad661E00.pdf)).



LECTURAS ADICIONALES

At the heart of change: The role of communication in sustainable development

(Panos London, 2007)

http://panos.org.uk/wp-content/files/2011/03/heart_of_change_weby2wvJO.pdf

FAO expert consultation. Communication for Development: meeting today's agriculture and rural development challenges

(FAO, 2012)

<http://www.fao.org/docrep/015/i2701e/i2701e.pdf>

Congreso mundial de la comunicación para el desarrollo

(FAO y Banco Mundial, 2007)

<http://www.fao.org/docrep/010/ai143e/ai143e00.htm>

1



RECURSOS MULTIMEDIA

Presentación PPT - Communication for rural development

(FAO)

<http://www.slideshare.net/cccomdev/communication-for-rural-development-fao>

Video - Los caminos de la comunicacion. Escuchar para cambiar

(FAO)

http://www.youtube.com/watch?v=1Lx-WhZs_4I

Video - Communication at the heart of change

(Panos)

http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=xxFn2Loim9Q

Entrevista video - What is Communication for Development?

(M. Acunzo)

<http://www.youtube.com/watch?v=dQEfxl7qtRs>

Entrevista video - What is the role of ComDev in agricultural projects?

(O. Ndiaye)

<http://www.youtube.com/watch?v=b20lujM3rkE>

Entrevista video- Why aren't ComDev projects budgeted from the beginning?

(V. Jennings)

<http://www.youtube.com/watch?v=kkHr1JxMuSo>

Recursos en línea - Online Resource Hub, Centre for Communication and Social Change

(University of Queensland)

<http://cfcsc.wordpress.com/>



MÓDULO 2

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE COMUNICACIÓN



ÍNDICE

Fundamentos y conceptos clave.....	32
Resumen del contenido.....	34
Objetivos de aprendizaje.....	34
SECCIÓN 1 INICIO DEL DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS SITUACIONAL.....	35
Recopilación de la información preliminar.....	37
Identificación preliminar de temas clave.....	37
Análisis de políticas y programas.....	39
Mapeo organizacional.....	40
SECCIÓN 2 DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE COMUNICACIÓN RURAL.....	43
La metodología DPCR.....	43
Priorización de asuntos comunicacionales.....	44
Análisis de actores relevantes.....	46
Análisis CHAP.....	49
Análisis de los recursos de comunicación.....	51
Análisis de redes sociales.....	54
SECCIÓN 3 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DEL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO...57	
Árbol de problemas.....	59
Entrevista a informantes clave.....	60
Grupo focal.....	62
Mapeo social.....	63
Matriz de clasificación.....	64
Observación directa.....	65
Línea de tiempo.....	66
Diagrama de Venn.....	67
SECCIÓN 4 PREPARACIÓN DEL INFORME DPCR.....	69
Referencias.....	72
Lecturas adicionales.....	73
Recursos multimedia.....	73



FUNDAMENTOS Y CONCEPTOS CLAVE

Como se mencionó en el **Módulo 1**, el proceso de CpD parte de un diagnóstico de comunicación (fase 1) que guía el diseño de la estrategia y el plan de CpD (fase 2). La implementación del plan requiere tanto de la movilización de los actores locales como de recursos para ejecutar las actividades programadas, incluyendo el desarrollo de materiales de comunicación (fase 3). El componente de seguimiento y evaluación está diseñado para supervisar todo el proceso (fase 4).

Este módulo describe el punto de partida de un proceso de CpD: el diagnóstico participativo de comunicación. El módulo explica cómo utilizar los métodos de investigación apropiados y cómo recopilar los datos pertinentes y necesarios para desarrollar una estrategia de CpD.

Figura 2.1 **El proceso de planificación de CpD - centrado en la fase 1**



Establecer, desde el inicio, un diálogo con los protagonistas y socios estratégicos de un proyecto de desarrollo es clave: previene el brote de conflictos, minimiza el riesgo de malentendidos y refuerza la motivación y el compromiso de las personas.

Los conceptos clave utilizados en este módulo se explican a continuación:

Análisis situacional - Es la recopilación y el análisis de los antecedentes y datos secundarios de los objetivos del proyecto y los actores principales, del entorno político e institucional, y de los socios potenciales y recursos. Esta apreciación preliminar ayuda a generar preguntas específicas sobre los temas explorados durante el diagnóstico participativo de comunicación rural (DPCR) en el campo.

Diagnóstico participativo de comunicación rural (DPCR) - Es un método de investigación de campo que utiliza técnicas participativas para generar información acerca de los actores relevantes y sobre los procesos de comunicación. Las personas tendrán la oportunidad de participar en el desarrollo de las iniciativas de CpD que satisfagan sus necesidades, reflejen sus puntos de vista, y refuercen la apropiación y el compromiso con el proyecto.

Identificación de temas clave - Es la revisión de los principales temas de desarrollo para encontrar los puntos de entrada de la comunicación que pueden ser abordados directamente a través de la estrategia y el plan de CpD. Esto se lleva a cabo basándose en datos generados por el proyecto que solicita el apoyo en CpD, y que luego son validados con los actores locales a través del DPCR.

Análisis de políticas y programas - Es la evaluación del marco institucional y de las políticas sectoriales con el fin de identificar los mecanismos que puedan obstruir o contribuir con la ejecución de los programas de comunicación.

Mapeo organizacional - Es el estudio de las organizaciones e instituciones existentes en el área en que se realiza el proyecto, de manera que se pueda identificar a los posibles socios y explorar sinergias y oportunidades de colaboración en la implementación del plan de CpD.

Análisis de actores relevantes - Es un método para determinar y perfilar los grupos de personas cuyas decisiones y acciones influyen en el resultado de una iniciativa de CpD.

Análisis CHAP - Es el estudio de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas de los actores interesados con relación al tema seleccionado. Este análisis permite fijar objetivos concretos y medir los resultados obtenidos por una iniciativa de CpD.

Análisis de los recursos de comunicación - Es la evaluación de los canales de comunicación locales disponibles para llegar a los actores priorizados, a fin de identificar las opciones más adecuadas y más rentables.

Análisis de las redes sociales - Estudia las relaciones entre individuos, grupos y organizaciones y los varios tipos de interdependencias, con el fin de identificar patrones establecidos de comunicación o de interacción.



RESUMEN DEL CONTENIDO

La **sección 1** explica los beneficios y los métodos para realizar el análisis situacional previo al diagnóstico comunicacional de campo, con el objetivo de evaluar aspectos contextuales, que incluyen:

- los temas principales de desarrollo que pueden ser abordados directamente a través de la comunicación;
- las políticas y programas que puedan dificultar o facilitar la aplicación de un plan de CpD;
- las organizaciones e instituciones que puedan tornarse en socias potenciales.

La **sección 2** presenta la metodología del DPCR y hace sugerencias específicas sobre cómo llevar a cabo el diagnóstico de campo sobre comunicación de una manera participativa. En esta sección se explica cómo el DPCR sirve para:

- validar los resultados del análisis situacional;
- identificar, priorizar y clasificar a los actores relevantes del proceso de CpD;
- analizar sus conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas (CHAP) como base para la formulación de los objetivos de la estrategia de CpD;
- evaluar los recursos de comunicación y redes sociales existentes para precisar las oportunidades de implementación de la CpD.

La **sección 3** describe varias herramientas y técnicas del diagnóstico, con ejemplos concretos de su aplicación. Se analizan las ventajas y desventajas de cada herramienta, junto con las habilidades requeridas.

La **sección 4** se aboca al procedimiento para analizar y sintetizar los resultados del análisis situacional y del diagnóstico de campo, que arroja como resultado un informe (a manera de línea de base) del DPCR.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este módulo, el lector debería ser capaz de:

1. Llevar a cabo un análisis situacional preliminar que le permita enfocar el diagnóstico participativo de comunicación que se va a realizar en el campo.
2. Aplicar técnicas y herramientas del DPCR e involucrar a los actores del proyecto para identificar:
 - problemas clave de comunicación que pueden ser abordados a través de la implementación de la estrategia y el plan de CpD;
 - políticas y programas que pueden dificultar o facilitar los esfuerzos de CpD;
 - organizaciones existentes que pueden colaborar en la planificación e implementación de la CpD;
 - actores prioritarios a quienes dirigir los esfuerzos comunicacionales;
 - nivel CHAP de los actores previstos;
 - recursos de comunicación y capacidades que pueden ser utilizadas para la implementación de la CpD;
 - la conformación del tejido social.
3. Sintetizar los resultados del diagnóstico de comunicación en un informe DPCR.



SECCIÓN 1

INICIO DEL DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS SITUACIONAL

La forma más común de familiarizarse con el área de intervención es investigar cuales son las necesidades, brechas o problemas que afectan a los individuos o grupos involucrados en el proyecto de desarrollo. Paralelo a este enfoque de resolución de problemas, existe un enfoque más positivo, basado en los recursos humanos, denominado Indagación apreciativa (IA). El método implica discutir las impresiones y experiencias de la gente, y la recopilación de historias exitosas con el fin de identificar: (a) las capacidades y los recursos; (b) las motivaciones y fuerzas propulsoras; y (c) las posibilidades de desarrollo y alternativas de acción para el futuro (SIDA, 2006). La CpD combina ambos enfoques en una metodología integrada.

Lo primero que hay que hacer, antes de embarcarse en un minucioso diagnóstico participativo de comunicación en el campo, es realizar un estudio teórico (de gabinete). Esto se efectúa mediante la revisión de datos secundarios obtenidos de informes existentes y la recopilación de información sobre el contexto y los actores involucrados en el proyecto.

Este **análisis situacional** preliminar tiene la intención de adquirir una visión inicial y decidir que más necesita ser investigado. Una vez que se determinan las falencias, será el momento de recopilar datos primarios en terreno a través del **diagnóstico participativo de comunicación rural (DPCR)**, y validar los resultados mediante la participación de los actores interesados en el proceso de investigación.

Los hallazgos de ambos, el análisis situacional y el diagnóstico participativo, proporcionan tanto el contexto como el contenido para el diseño de la estrategia y el plan de CpD. La Figura 2.2 ofrece una visión general de las dimensiones de investigación cubiertas por las dos etapas del diagnóstico de comunicación, indicando también los modelos de preguntas que ayudarán a recopilar los datos pertinentes.



Figura 2.2 Dimensiones del diagnóstico de comunicación y preguntas para la investigación

Paso	Dimensión de la Investigación	Preguntas para la investigación
1. ANÁLISIS SITUACIONAL Valoración de los elementos contextuales y datos secundarios relacionados con el proyecto o área de intervención, para definir el alcance y el propósito del diagnóstico de campo	Identificación preliminar de los temas clave	<i>¿Cuáles son los objetivos y el enfoque del proyecto?</i> <i>¿Qué problemas u oportunidades de desarrollo existen?</i> <i>¿Cuáles de estos pueden abordarse mejor mediante la CpD?</i>
	Análisis de políticas y programas	<i>¿Cuáles son las políticas nacionales y locales, directrices, programas o convenios institucionales pertinentes a los temas de desarrollo y a los puntos de entrada identificados para la comunicación?</i> <i>¿Cómo esto podría facilitar o paralizar el plan CpD?</i>
	Mapeo organizacional	<i>¿Cuáles son las diferentes organizaciones e instituciones que trabajan en la zona, cuyo mandato y servicios son similares a la CpD?</i> <i>¿Cuál podría ser su contribución al plan de CpD?</i>
2. DPCR EN EL CAMPO Recopilación participativa de datos acerca de: características de los actores relevantes; percepciones, conocimientos, habilidades, actitudes, prácticas, recursos de comunicación y redes sociales	Priorización de los asuntos de comunicación	<i>¿Cuáles son las percepciones de sus necesidades, oportunidades, problemas y posibles soluciones en relación con los temas críticos en discusión?</i>
	Análisis de actores relevantes	<i>¿Cuál es el perfil de los actores principales de la comunidad según lo descrito por la propia gente?</i> <i>¿Quién tendría el mayor interés o influencia en la iniciativa de CpD en el área?</i> <i>¿Quiénes son los grupos prioritarios para interactuar y por qué?</i> <i>¿Cuáles son las características y los puntos de vista de estos grupos prioritarios?</i>
	Análisis de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas (CHAP)	<i>¿Cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas de los actores de comunicación con referencia a los temas de desarrollo que se investigan?</i>
	Análisis de los recursos de comunicación	<i>¿Cuáles son las fuentes preferidas y confiables de información interna y externa para el grupo de actores relevantes o de la comunidad?</i> <i>¿Qué canales de comunicación y capacidades están disponibles en la comunidad? ¿Quién puede acceder a ellas?</i> <i>¿Quiénes son los líderes de opinión y modelos que se deben seguir en los distintos grupos?</i>
	Análisis del tejido social	<i>¿Cuáles son las relaciones en la comunidad?</i> <i>¿Cuáles son las estructuras de poder y las bases de influencia en la comunidad?</i> <i>¿Cómo fluye la información y el conocimiento?</i>

1.1 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN PRELIMINAR

El objetivo general del análisis situacional es lograr una comprensión general del área de intervención. Los indicios preliminares sobre el proyecto, su política y su marco organizativo, la historia, la cultura y las principales preocupaciones de sus actores relevantes se obtienen de “segunda mano” o según lo reportado por los informantes clave.

Entre las principales fuentes de información están:

1. **DATOS SECUNDARIOS** - Las fuentes secundarias incluyen documentos publicados e inéditos relacionados con el proyecto y los problemas específicos de desarrollo, así como referentes a la situación socioeconómica, política, cultural y ambiental de las comunidades seleccionadas, a saber:
 - documentos e informes de proyectos;
 - documentos del gobierno y de políticas relacionadas con el tema específico del desarrollo;
 - informes técnicos y trabajos académicos;
 - estadísticas y encuestas oficiales;
 - informes de los países;
 - bibliotecas y archivos;
 - Internet y bases de datos en la web;
 - crónicas sociológicas y antropológicas de la población
 - artículos de prensa, programas de TV y radio y otros materiales multimedia.
2. **ENTREVISTAS** - Complementariamente a las fuentes secundarias de información están las entrevistas con individuos que conocen el proyecto, su contexto y los actores principales, tales como:
 - directores de proyectos y su personal;
 - personal del distrito o de las oficinas provinciales;
 - líderes o miembros de la comunidad;
 - especialistas en la materia;
 - agentes de desarrollo y extensionistas en el terreno.

Aunque la lista anterior puede parecer larga, este paso es importante para contextualizar una intervención en CpD y para planificar un diagnóstico de campo más profundo. La información recopilada ayudará a definir los objetivos del DPCR, seleccionar las áreas de investigación y los participantes y preparar una guía metodológica.

1.2 IDENTIFICACIÓN PRELIMINAR DE TEMAS CLAVE

El primer paso del análisis situacional es la identificación de los temas clave de desarrollo que está abordando un proyecto y su relación causa-efecto, con el fin de detectar posibles puntos de entrada de la CpD.



Propósito

Es importante analizar las causas subyacentes de los problemas clave para así detectar los elementos sociales y culturales, las faltas de conocimiento y las oportunidades que están estrechamente relacionados con la comunicación y que, por medio de la comunicación, se pueden reducir o maximizar, según el caso, como un paso hacia el logro de las metas de desarrollo. Estos puntos de entrada de la comunicación luego tendrán que ser validados con los actores durante el diagnóstico participativo de campo y servirán de base para determinar los objetivos de la estrategia de CpD (consulte el Módulo 3).

El análisis de los problemas es el primer paso para la identificación de personas o grupos objetivos de la comunidad que deberían participar y ser considerados prioritariamente en la estrategia de comunicación. Son los grupos con los que el equipo de diagnóstico debe interactuar más de cerca durante el DPCR.

Cómo hacerlo

Se comienza por el tema principal que un proyecto está abordando. El análisis de causa-efecto se hace comúnmente mediante técnicas como la lluvia de ideas y el árbol de problemas, que se discutirá a continuación en la sección 3 de este módulo.

Las causas o problemas que pueden ser abordados con una intervención de comunicación son los puntos de entrada potenciales de la CpD. El Manual DPCR (FAO, 2014) contiene una guía paso a paso para identificar los principales problemas relacionados con la comunicación.



HOJA DE TRABAJO 2.1 IDENTIFICACIÓN DE TEMAS CLAVE Y PUNTOS DE ENTRADA DE LA COMUNICACIÓN

Objetivo del proyecto (situación ideal)	Tema de desarrollo clave (situación existente)	Puntos de entrada de la comunicación (temas/brechas)

1.3 ANÁLISIS DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS

Propósito

Es la parte del análisis situacional asignada para identificar las políticas, programas y servicios nacionales y locales que pueden imposibilitar o favorecer la puesta en práctica de un plan de CpD. Estos factores contribuyen de manera significativa al éxito de un esfuerzo de CpD, y es importante reconocer que obtener el apoyo de los responsables políticos es una parte esencial en la planificación.

Cómo hacerlo

Las preguntas clave para determinar si el entorno institucional y de políticas es favorable a las actividades de comunicación son:

- *¿Cuáles son las políticas nacionales y locales, directrices y acuerdos institucionales relativos a los temas de desarrollo rural que aborda el proyecto y, más específicamente, relevantes para los puntos de entrada de la comunicación identificados?*
- *¿Cuáles son las políticas nacionales y locales, directrices y compromisos institucionales relacionados con la participación de los actores o con aspectos de comunicación?*
- *¿Qué programas y servicios existen en relación con el plan de CpD? ¿Hasta qué punto estos servicios están disponibles y se utilizan? ¿Cómo pueden fortalecerse?*
- *¿Quiénes son los responsables políticos y líderes de opinión, cuyo apoyo facilitaría los esfuerzos de CpD?*



HOJA DE TRABAJO 2.2 ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS

Políticas relevantes a. Nacional b. Local	
Programas y servicios existentes en el área relacionados con el plan de CpD.	
Responsables políticos y líderes de opinión que apoyan el programa.	



1.4 MAPEO ORGANIZACIONAL

Una parte importante del análisis de las circunstancias consiste en el reconocimiento de las organizaciones e instituciones presentes en el área del proyecto con la finalidad de explorar posibles sinergias y oportunidades de colaboración.

Propósito

Es un principio bien establecido que la creación de alianzas y asociaciones con otras organizaciones que hacen un trabajo similar, podría asegurar una implementación más eficaz de los proyectos. El mapeo organizacional permite a los planificadores de comunicación ver el panorama general de “quién está haciendo qué y cómo” en términos de comunicación, movilización de la comunidad, agricultura y desarrollo rural en general. Basándonos en ello, los socios potenciales en la implementación de la CpD se pueden seleccionar fácilmente (véase el Módulo 4).

Cómo hacerlo

Inevitablemente tomará algún tiempo y varias reuniones antes de formalizar una alianza y que otras organizaciones se convenzan de unirse porque el proyecto merece la pena. Por lo tanto, el mapeo de las organizaciones debe hacerse desde el principio. Se necesita tiempo para efectuar reuniones, construir relaciones y ganar credibilidad.

Las preguntas clave para identificar y evaluar las organizaciones que pueden desempeñar un papel importante en un esfuerzo de CpD son:

- *¿Cuáles son las principales organizaciones o instituciones activas en el tema de desarrollo que se está abordando (por ejemplo, seguridad alimentaria, cambio climático, reducción del riesgo de desastres, etc.)?*
- *¿Cuál de estas organizaciones puede ejecutar un programa de comunicación?*
- *¿Cuáles son las organizaciones existentes con un mandato específico en comunicación, participación y movilización de la comunidad? ¿Cuáles son los medios locales de comunicación que podrían asociarse con el proyecto?*
- *¿Qué iniciativas de comunicación se han llevado a cabo en la zona hasta la fecha y qué tan efectivas han sido?*
- *¿Cuáles son las posibles sinergias y espacios de colaboración?*

La elección de organizaciones como aliadas o socias puede parecer una tarea sencilla, pero en realidad, es bastante complicada. El reto es encontrar socios que cumplan su parte del trabajo y no simplemente actúen como “oportunistas”. Los llamados 5C (competencia, compromiso, crédito, cobertura, continuidad) son criterios útiles para la selección de los colaboradores estratégicos (Piotrow *et al.*, 1997).

Las potenciales organizaciones socias deben ser perfiladas en función de sus mandatos, programas de comunicación, capacidad de comunicación y de recursos, así como sus posibles áreas de colaboración en relación con el plan de CpD.

RECUADRO 2.1 EVALUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES COMO SOCIAS ESTRATÉGICAS: 5C

Competencia

- ¿La organización tiene suficiente flujo de efectivo y reservas, un sistema de contabilidad financiera, cuentas bancarias y auditorías regulares?
- ¿Cuenta con experiencia en actividades similares?
- ¿Tiene una imagen positiva y una buena reputación por su calidad de trabajo?

Compromiso

- ¿La organización apoya los temas de desarrollo rural?
- ¿Juega un papel importante en comunicación?

Crédito (entendido como reputación e influencia)

- ¿La organización tiene contactos y acceso a decisores políticos y personas influyentes?
- ¿Cuenta con apoyo político en su trabajo?

Cobertura (entendida como alcance)

- ¿Es la organización capaz de interactuar con los actores principales, en diferentes áreas geográficas, grupos etarios u otros segmentos de la población?

Continuidad

- ¿Cuánto tiempo lleva operando?
- ¿Ha llevado a cabo en el pasado proyectos similares con eficacia?
- ¿Cuenta con una base institucional y con recursos para la sostenibilidad a largo plazo?

[Piotrow et al., 1997]


 Un ejemplo de mapeo organizacional con relación a la planificación de la CpD se muestra en la Tabla 2.1. Se llevó a cabo como parte del diagnóstico de comunicación para la Adaptación de los Modos de Vida frente al Cambio Climático, proyecto LACC¹ en Bangladesh (FAO, 2010).

Tabla 2.1 **Potenciales socios para la componente de CpD del proyecto LACC en Bangladesh**

Organización y mandato	Capacidad y recursos en comunicación	Contribución potencial de CpD al proyecto LACC
El Instituto de Investigación Agropecuaria de Bangladesh (BARI), realiza investigaciones sobre la producción de cultivos, variedades, manejo, comercialización y consumo	Produce materiales de comunicación, como carteles, folletos y guías técnicas para extensionistas y agricultores	Alta - puede contribuir con el desarrollo del LACC en sistemas de cultivo para zonas salinas y de sequía, que son importantes mensajes clave en CpD
El Instituto de Investigación en Ganadería de Bangladesh (BLRI), lleva a cabo investigaciones multidisciplinarias e interdisciplinarias en ganadería y producción de aves de corral para ayudar a la seguridad alimentaria y la mitigación de la pobreza	Presta servicios de asesoramiento en línea y de capacitación y produce materiales de comunicación para su distribución a los distintos usuarios	Alta - puede proveer al LACC con opciones de vida que involucran ganado y tecnologías apropiadas asociadas a la ganadería, que pueden servir como mensajes clave de CpD
El Departamento Meteorológico de Bangladesh (BMD) se ocupa de todos los asuntos y actividades meteorológicas del país	Publica periódicamente pronósticos meteorológicos y boletines oficiales	Media - necesita simplificar más los datos meteorológicos y localizarlos mejor para un uso práctico y mejor valoración por parte de los agricultores; necesita llegar más al público
El Célula de Cambio Climático (CCC) actúa como secretaria para la coordinación de las actividades nacionales sobre el cambio climático	Desarrolla una serie de mecanismos y materiales de información para la adaptación al cambio climático (ACC) y la reducción de riesgos; se concentra en la sensibilización del público y en la gestión del conocimiento; tiene puntos de contacto en el país	Alta - puede ayudar al proyecto LACC en el diseño de componentes sistemáticos de comunicación de abajo hacia arriba, en la promoción del tema con decisores políticos y en la preparación de mensajes con base científica
El Departamento de Extensión Agrícola (DAE) proporciona información sobre las tecnologías y orienta a los agricultores mediante el asesoramiento y la capacitación	Tiene una amplia cobertura de servicio de extensión que proporcionan sus 13 000 trabajadores desplegados a nivel del Upazila	Alta - puede ayudar en la difusión de alternativas funcionales de adaptación de modos de vida para una masa crítica de productores

Fuente: Adaptado de FAO, 2010

¹ Por su nombre en inglés: Livelihood Adaptation to Climate Change.



La Hoja de trabajo 2.3 es útil para enumerar y evaluar organizaciones e instituciones que podrían ser socias potenciales en el trabajo de CpD.



HOJA DE TRABAJO 2.3 MAPA ORGANIZACIONAL

Organización	Mandato	Capacidad y recursos de comunicación	Áreas potenciales de colaboración



El diagnóstico de CpD realizado para el proyecto LACC en Bangladesh (FAO, 2010) es también un buen ejemplo de cómo el análisis situacional puede ser útil para preparar el camino del diagnóstico participativo en el terreno. La Figura 2.3 resume las diversas medidas adoptadas durante este análisis preliminar.

Figura 2.3 **Pasos del análisis situacional de la CpD del proyecto LACC en Bangladesh**

El documento del proyecto y otros informes fueron compilados para producir perfiles de los sitios piloto y examinar cuidadosamente los objetivos, metodología y resultados del proyecto. Esto reveló la necesidad de los actores relevantes a adaptarse al cambio climático mediante la adopción de un menú de opciones de medios de vida.



Entrevistas complementarias con informantes clave indicaron que un enfoque de CpD sería beneficioso porque la adaptación como proceso de aprendizaje requiere de una estrategia de comunicación planificada.



Se revisaron las políticas nacionales en vigencia. El Plan de Acción Nacional de Extensión y el anuncio del gobierno sobre "Bangladesh Digital" coinciden plenamente con la inserción de la CpD en el proyecto.



Fueron mapeadas diversas organizaciones e instituciones con mandatos relacionados con la comunicación rural. El Departamento de Extensión Agrícola fue indicado como posible asociado para llegar a los agricultores, gracias a la cantidad de funcionarios destinados a nivel local.



Los aliados potenciales de comunicación, y sus necesidades relacionadas con las opciones de medios de vida, fueron previamente identificadas y priorizadas. La identificación se basó en el perfil de las comunidades de las zonas del proyecto; el resultado fue sujeto a una validación adicional durante el diagnóstico de campo.



Las brechas y vacíos de información, los recursos de comunicación y los flujos del conocimiento (por ejemplo: redes sociales, fuentes de información, etc.) también se estudiaron inicialmente, como base para formular preguntas orientadoras para el sondeo en el terreno.

SECCIÓN 2

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE COMUNICACIÓN RURAL

2.1 LA METODOLOGÍA DPCR

El Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural o DPCR es un método de investigación de comunicación desarrollado y probado en el campo por la FAO para llevar a cabo diagnósticos comunicacionales de forma participativa. El DPCR ayuda en la planificación de la CpD, ya sea para proyectos en curso o para nuevas iniciativas de desarrollo. Mediante esta metodología se busca escuchar y entender a la población rural para que participe en la toma de decisiones que afecta sus medios de subsistencia (FAO, 2006). EL DPCR es muy recomendable para el diseño de programas y materiales de comunicación eficaces, con el fin de garantizar la pertinencia de estas actividades y su apropiación por parte de la población implicada.

El DPCR presenta tres ventajas principales (Bessette, 2004):

1. da la oportunidad a los actores relevantes de participar en la planificación de un proyecto que cumpla con sus necesidades, desde su propia perspectiva;
2. construye el compromiso y la apropiación del proyecto;
3. asegura la relevancia para la población y contribuye a la sostenibilidad del proyecto.



Con el apoyo de sus herramientas complementarias, el DPCR genera una gran cantidad de información acerca de la caracterización de una comunidad o grupo objetivo en un lapso de tiempo reducido. Ayuda a las comunidades rurales a identificar sus problemas y priorizar sus necesidades, evaluar sus fortalezas y debilidades, determinar oportunidades o amenazas y evidenciar soluciones ya existentes. En la práctica, proporciona el espacio y la oportunidad para que los actores rurales puedan comprender mejor su situación basándose en datos reales del campo.



CLAVES DE LA PARTICIPACIÓN

La aplicación de esta metodología garantiza una mejor comunicación entre los actores involucrados, permite que expresen y analicen sus conocimientos. Las técnicas de visualización sobre el terreno, entrevistas y grupos de trabajo que se utilizan durante el DPCR, facilitan el desarrollo de un lenguaje visual común para diversos actores, lo que garantiza la comprensión mutua y un proceso de planificación más inclusivo.

Las principales características distintivas de la metodología DPCR se pueden resumir de la siguiente manera:

- proceso de escucha;
- comunicación entre iguales;
- inclusión de las perspectivas de las personas;
- reconocimiento de los individuos como motores del cambio;
- parte de un proceso de transformación mayor en comunidades rurales proactivas y empoderadas.

RECUADRO 2.2 POR QUÉ HACER UN DPCR

El valor añadido de realizar un diagnóstico de comunicación con esta metodología radica en la importancia de escuchar a los actores principales del proyecto y a los grupos destinatarios para conocer sus necesidades reales, entender las diferentes percepciones y evitar las suposiciones. Esta es una condición previa para que el diseño del proyecto y su implementación sea un proceso de abajo hacia arriba, para asegurar la apropiación de la experiencia y el desarrollo de capacidades locales para la gestión del proceso de CpD.

Por otra parte, la aplicación de esta metodología ayudará a los planificadores de la comunicación a definir una línea de base que se puede utilizar más tarde para evaluar si los esfuerzos de comunicación han tenido el efecto deseado.

2.2 PRIORIZACIÓN DE ASUNTOS COMUNICACIONALES

Como se mencionó en la sección 1 de este módulo, la recopilación de información preliminar durante el análisis situacional, a partir de fuentes secundarias y estudios de gabinete, es un buen inicio, pero necesita ser validada y enriquecida con la participación de los actores previstos.

Propósito

El diagnóstico de campo, por lo general, comienza con la identificación de los principales temas y problemas de desarrollo que afectan a la comunidad, el por qué están ocurriendo, y cómo la comunicación puede ayudar, según lo descrito por los propios actores interesados. Esto sirve para asegurar que los problemas a ser tratados sean realmente percibidos como tales. Al validar los resultados del análisis situacional con los actores locales se evita la planificación arbitraria y, lo más importante, permite la priorización de los temas que son relevantes tanto para las necesidades de la población como para los objetivos y la capacidad de ejecución del proyecto.

Cómo hacerlo

El DPCR ayuda a los participantes a expresar su opinión con la finalidad de **identificar, evaluar y priorizar los asuntos relacionados con la comunicación**. Esto se hace generalmente utilizando grupos focales (GF) y el árbol de problemas, pero también con herramientas de clasificación y categorización (véase la Sección 3 de este módulo).

Las opiniones de los actores locales se comparan con aquellas recopiladas durante el análisis situacional para identificar áreas de acuerdo o desacuerdo y llegar a un resumen, dando prioridad a los temas que son relevantes tanto para las necesidades de la comunidad como para las del proyecto.

A medida que se seleccionan y analizan los puntos de entrada relevantes de la comunicación, la forma más eficaz de hacerles frente también debe ser discutida para formular objetivos de comunicación apropiados.



HOJA DE TRABAJO 2.4 PRIORIZACIÓN DE LOS TEMAS DE COMUNICACIÓN

Percepciones de la comunidad (grupos focales, lluvia de ideas)	Análisis comunitario de los asuntos clave (árbol de problemas, calificación/ clasificación)	Síntesis de la perspectiva de la comunidad y del proyecto	Asuntos prioritarios relacionados con la comunicación (GF, calificación/ clasificación)



2.3 ANÁLISIS DE ACTORES RELEVANTES

Un componente importante del DPCR es el estudio de los grupos e individuos involucrados en el área de comunicación, aquellos que pudieran tener un interés o influencia en la iniciativa de CpD². Los actores relevantes pueden ser organizaciones, grupos, estructuras, redes o individuos. En proyectos de desarrollo rural se incluyen las comunidades locales, pero también a los donantes, agencias gubernamentales y de desarrollo, instituciones de investigación, sector privado, medios de comunicación, ONG y sociedad civil, entre otros.

Las categorías de actores que se deben tener en cuenta incluyen (Mundy y Huggan, sin fecha):

1. **ACTORES RELEVANTES PREVISTOS** – beneficiarios reales o potenciales del proyecto; pueden ser hombres o mujeres, jóvenes o viejos, discapacitados o enfermos, agricultores o ganaderos, propietarios de tierras y los que no lo sean, etc.
2. **INTERMEDIARIOS** – organizaciones o personas que proporcionan la información o servicios a los grupos principales; pueden ser instituciones de investigación agrícola, extensionistas, proveedores de insumos agrícolas, comerciantes, organizaciones de microfinanzas, etc.
3. **PARES** – otras organizaciones o proyectos que participan en la misma zona o realizan un trabajo similar; también incluirá las organizaciones asociadas.
4. **DONANTES** – organizaciones que dan financiamiento (o podrían hacerlo en el futuro).
5. **FORMULADORES DE POLÍTICAS** – personas y organizaciones que toman decisiones que afectan a los actores o al proyecto; incluye a las autoridades locales y funcionarios del gobierno nacional, los ministros y altos funcionarios y miembros del poder legislativo.
6. **PÚBLICO EN GENERAL** – personas que puedan estar interesadas, pero que no están directamente relacionadas con el proyecto.
7. **MEDIOS DE COMUNICACIÓN** – periódicos, revistas, televisión, radio, sitios web; proporcionan un medio importante para llegar a otros interesados y asociados.
8. **PÚBLICO INTERNO** – directivos y personal de la propia organización o agencia de desarrollo.

Propósito

Esta dimensión del DPCR sirve para **identificar, describir y dar prioridad a los grupos e individuos relevantes** en asuntos de comunicación para participar en la planificación de la CpD. Más adelante, en el proceso de diseño de la estrategia (véase el Módulo 3), los objetivos de comunicación, los enfoques y canales, los atributos de los mensajes y las opciones de participación serán analizadas y diseñadas para adaptarse a cada grupo particular (OCDE, 1999).

La información sobre las características específicas, tales como la cultura y las afiliaciones personales hace que sea más fácil de entender por qué las personas toman ciertas decisiones, los significados que le atribuyen a los acontecimientos en su vida, y la forma en que expresan sus emociones.

² En otros enfoques de comunicación este análisis se etiqueta como perfiles de audiencia o investigación de la audiencia. La expresión “grupos e individuos de comunicación” aquí presupone que las personas involucradas en el diagnóstico y en todo el proceso de comunicación no son receptores pasivos, sino personas cuyos conocimientos y opiniones son valorados y cotizados.



CLAVES DE LA PARTICIPACIÓN

Haciendo el análisis de los actores relevantes de manera participativa conduce a los miembros de la comunidad a:

- discutir conjuntamente los temas que la iniciativa de CpD intenta abordar;
- realizar lluvias de ideas y entender quiénes serían afectados por la iniciativa de CpD, quiénes tienen influencia sobre la iniciativa o interés en su conclusión exitosa o fallida;
- centrarse en las personas y grupos que tienen un “interés” genuino;
- agrupar y dar prioridad a los que tienen mayor interés e influencia en el tema.

Esto a su vez ayuda a dar forma a iniciativas de comunicación incluyentes, mediante la comprensión y el apoyo de los actores del proyecto.

2

Cómo hacerlo

En primer lugar, es útil **segmentar** a los actores, dividiendo la población en grupos más pequeños con características sociodemocráticas similares o en base a otras características. Por ejemplo, los miembros de una comunidad rural pueden dividirse en agricultores, pescadores, autoridades locales, sector empresarial, mujeres, jóvenes, grupos religiosos, etc. Los agricultores pueden repartirse aún más en aquellos de tierras bajas o de zonas de laderas; productores de arroz, maíz o de hortalizas; o ganaderos.

En segundo lugar, con el fin de **priorizar** a los actores relevantes, es importante enfocarse en los temas abordados en la estrategia de CpD y el papel que estos grupos o individuos puedan jugar para alcanzar los resultados esperados. Por lo general, se clasifican en:

1. **ACTORES PRIMARIOS** – por lo general forman grupos vulnerables, con poco que perder y mucho que ganar del proyecto. A saber: pequeños agricultores, mujeres campesinas, pescadores, pastores, silvicultores y otros que dependen de los recursos naturales para su subsistencia. Suelen vivir en o muy cerca del área de intervención y tienen pocas opciones a la hora de afrontar el cambio.
2. **ACTORES SECUNDARIOS** – individuos, grupos o instituciones que tengan interés en el proyecto, pero que no sean directamente afectados. Los funcionarios de campo, como los extensionistas y otros proveedores de servicios de los gobiernos locales, las ONG o las organizaciones comunales juegan un papel de intermediario y son indispensables para alcanzar y satisfacer los intereses de los actores primarios.

Por último, una vez que se han identificado los grupos prioritarios de comunicación, llega el momento de afinar la información y **clasificarlos** por edad, sexo, educación, además de otras características relevantes como fuentes de ingresos, afiliación a una organización, rol en la comunidad, cultura y experiencias pasadas con proyectos de desarrollo.



Una amplia gama de herramientas y técnicas puede ser utilizada para crear los perfiles de los actores involucrados, a partir de mapas sociales y transectos, líneas de tiempo y calendarios estacionales, hasta diagramas de Venn y clasificación de la riqueza de los grupos focales, relatos, entrevistas en profundidad y juegos de cambio de rol. Estos son discutidos en detalle en el manual DPCR (FAO, 2014).



HOJA DE TRABAJO 2.5 ANÁLISIS DE ACTORES RELEVANTES

Prioridad	Grupos de actores relevantes	Razón	Características
Máxima prioridad			
Segunda prioridad			
Tercera prioridad			
Mínima prioridad			

La actividad 2.1 será útil para familiarizarse con el análisis de actores. En el contexto de un taller, el facilitador puede proporcionar un ejemplo común y utilizar las siguientes preguntas para guiar la discusión de grupo.



ACTIVIDAD 2.1 PERFILES DE ACTORES Y PRIORIZACIÓN

Considere una iniciativa de desarrollo en que ha estado o está implicado actualmente, mire a los actores y trate de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué grupos específicos quiere alcanzar a través del proyecto? (p. ej. agricultores, comerciantes y compañías que venden semillas, recolectores de madera, ONG o autoridades locales, etc.)
- ¿Por qué se han incluido como actores prioritarios?
- ¿Cuáles son sus características sociodemográficas, económicas o culturales?

Utilice la Hoja de trabajo 2.5 para organizar sus respuestas.

2.4 ANÁLISIS CHAP

Aparte de las características sociodemográficas, es importante evaluar el grado de conocimiento, habilidades, actitudes y prácticas (CHAP) de los interesados previstos con respecto a los temas rurales y de comunicación priorizados.

Por ejemplo, en un proyecto de CpD relacionado con la seguridad alimentaria, como la intensificación de la producción orgánica, es fundamental recopilar datos que indiquen: lo mucho que los agricultores saben o no saben acerca de la agricultura biológica y ecológica; cómo la perciben; en qué medida utilizan insumos externos como fertilizantes químicos; y qué es lo que normalmente utilizan para la fertilización del suelo o en el control de plagas y enfermedades.

Propósito

El análisis CHAP es útil en la señalización de diversos elementos que pueden facilitar o dificultar la comprensión y la acción de la comunidad con respecto a un tema de desarrollo o proyecto:

- percepciones y niveles de conocimiento de la gente;
- brechas de conocimiento y necesidades de información;
- maneras de obtener cosas;
- sentimientos y creencias culturales;
- patrones de comportamiento y prácticas existentes.

Los resultados del análisis CHAP son la base para la definición de los objetivos, contenidos de aprendizaje y métodos para la estrategia y el plan de CpD (consulte el Módulo 3). También sirven como datos para la línea de base para evaluar el grado de cambio o de aprendizaje que resultan de las actividades de comunicación durante el monitoreo y evaluación del proyecto (véase el Módulo 6).

Cómo hacerlo

El análisis CHAP pretende medir lo que un grupo específico de actores prioritarios (como los agricultores) sabe, hace, siente y cómo se comporta con relación a ciertos temas de desarrollo agrícola y rural. Se trata de un miniestudio en sí para calcular lo que los actores “ya saben, hacen, creen, esperan y practican” (Piotrow *et al.*, 1997).

Para medir los CHAP en el contexto de la CpD, se necesita obtener datos e información a través de métodos participativos, como los grupos focales o las entrevistas a informantes clave (véase la Sección 3 de este módulo). La guía de preguntas para un grupo focal por lo general incluye preguntas clave y abiertas. Por ejemplo, para una estrategia de CpD que apoyará la adaptación al cambio climático en una comunidad en particular, un grupo de 8 a 12 representantes de la comunidad en una localidad de destino podrían responder a las preguntas que figuran en el Recuadro 2.3.



Una encuesta CHAP también puede llevarse a cabo aplicando un cuestionario a un número amplio de personas. El manual del DPCR (FAO, 2014) proporciona directrices metodológicas para la realización de la investigación cuantitativa.

Recuadro 2.3 EJEMPLO DE CHAP SOBRE EL CAMBIO CLIMÁTICO

Conocimiento

- ¿Qué entiende por cambio climático? Puede explicar, ilustrar o utilizar ejemplos y analogías.
¿Cuáles cree que son las causas del cambio climático?
- ¿Qué información o conocimiento sobre el cambio climático ha escuchado o recibido?
¿Qué información cree que no es cierta o es dudosa? ¿Por qué? ¿Cómo verificarla?
- ¿De quién o de qué fuente obtuvo esta información sobre el cambio climático?
- ¿Buscó deliberadamente esta información o le fue retransmitida sin que la pidiera?

Habilidades

- Asumiendo que ya tiene un conocimiento adecuado sobre el cambio climático, ¿cree que puede aplicar este conocimiento?
- ¿Tiene la capacidad para realizar las actividades (en la parcela o en la casa) para hacer frente al cambio climático? ¿Cree que ellas son eficaces? ¿Por qué o por qué no?

Actitudes

- ¿Cree que le será útil aprender más sobre el cambio climático?
- ¿Cree que la gente debe adoptar las propuestas y adaptarse al cambio climático?
- ¿Está de acuerdo con la necesidad de modificar nuestras prácticas agrícolas debido a los cambios que ocurren en el medioambiente por causa del cambio climático?
- ¿Está dispuesto a trabajar en grupo con el fin de emprender acciones colectivas para adaptarse al cambio climático? ¿Por qué o por qué no?

Prácticas

- ¿Qué prácticas tradicionales sigue utilizando a pesar del cambio climático? ¿Por qué?
- Si se le da los recursos necesarios, ¿qué otras actividades incorporaría en su parcela y hogar para afrontar mejor el cambio climático? Por favor, especifique los recursos necesarios para cada actividad planificada.



HOJA DE TRABAJO 2.6 ANÁLISIS CHAP

Actores	Conocimiento	Habilidades	Actitudes	Prácticas

La actividad 2.2 presenta un ejercicio simple para familiarizarse más con las diferentes dimensiones del análisis CHAP.

ACTIVIDAD 2.2 ANÁLISIS CHAP DE ACTORES RELEVANTES

Considere la posibilidad de una inquietud especial, tema o innovación de desarrollo en un proyecto en el que está o ha estado trabajando. ¿Qué sabían, sentían, valoraban y hacían al respecto los actores antes de la implementación del proyecto?

Utilice la Hoja de trabajo 2.6 para organizar sus respuestas.

2

2.5 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DE COMUNICACIÓN

Los recursos de comunicación incluyen: materiales, tecnologías, servicios, redes y capacidades ya disponibles, que pueden ser utilizados como canales durante la ejecución del plan de CpD. Su evaluación incluye:

- medios tradicionales, impresos y masivos de difusión;
- medios sociales y las TIC;
- proveedores de servicios de asesoramiento y de información;
- instituciones locales y redes sociales;
- líderes de opinión, mediadores del conocimiento y modelos de conducta;
- conductas, habilidades y competencias de comunicación.

Las redes sociales y las relaciones informales constituyen un importante recurso de comunicación, especialmente a nivel local. Este aspecto se examina con más detalle en el párrafo siguiente.

Propósito

Esta importante dimensión del análisis DPCR es útil para comprender la información y el intercambio de conocimientos que se dan dentro de una comunidad rural, entre sus miembros y también con foráneos. Esto nos permite determinar los lugares más apropiados, los medios y los canales interpersonales para llegar e interactuar con los actores elegidos (véase Módulo 3).

Fuentes influyentes de asesoramiento y personas ejemplares identificadas con los participantes al DPCR (por ejemplo, líderes de la comunidad, personas del ámbito religioso, curanderos tradicionales) pueden ser llamadas a contribuir con sus esfuerzos de comunicación, ya que la gente los considera confiables, eficientes y respetables.



Cómo hacerlo

Los elementos que hay que considerar al realizar este análisis son: la **disponibilidad** de recursos de comunicación entre los actores, su **acceso** a los recursos y sus **preferencias** en el uso de estos. De hecho, la disponibilidad de recursos de comunicación no es necesariamente una ventaja, a menos que los participantes involucrados tengan acceso o alguna forma de control sobre ellos.

Por ejemplo, una tendencia en la agricultura es la de conectar a los agricultores con los extensionistas a través de teléfonos móviles e Internet. Sin embargo, un estudio reciente llevado a cabo en el noreste de Filipinas (Gabrillo, 2012) reveló que mientras que los teléfonos móviles se han generalizado, incluso en las zonas rurales, los agricultores varones casi no los utilizan; las mujeres y los niños son quienes lo hacen.

Al mirar las preferencias, los medios locales y tradicionales de comunicación son muy populares en algunas zonas ya que ayudan a superar las barreras del analfabetismo y se pueden utilizar de forma gratuita. En Bangladesh, por ejemplo, las canciones populares, llamadas gambhira, son portadoras de mensajes positivos, como los de adaptación al cambio climático (FAO, 2010). Las mejores herramientas para la calificación de los recursos de comunicación son las discusiones en grupos focales y las entrevistas (ver algunas preguntas de orientación de la Tabla 2.2). La información puede ser complementada a través de técnicas de categorización y valoración; o herramientas más visuales tales como mapas esquemáticos, diagramas de vínculos, o diagramas de Venn (descritos en la Sección 3 de este módulo).

Cuadro 2.2 Preguntas clave para la evaluación de los recursos de comunicación

Recursos de comunicación	Preguntas clave
1. Nivel de educación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién puede leer y escribir en la comunidad? ¿Qué idiomas o dialectos entienden y con cuáles se sienten cómodos? • ¿Quién sabe aritmética?
2. Distribución interna de los recursos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué canales de comunicación e instrumentos están disponibles y accesibles para los miembros de la comunidad? • ¿Quién controla el acceso a estos canales e instrumentos? • ¿Cuáles son los canales preferidos y por qué? • ¿Qué tipo de información transmiten?
3. Fuentes de información dentro de la comunidad (en relación con el asunto considerado)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las fuentes de información preferidas y de confianza dentro de la comunidad?
4. Fuentes de información externas a la comunidad (en relación con el asunto considerado)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué fuentes de información externas pueden ser aprovechadas como oportunidades y qué sitios son aptos para interactuar con la comunidad?
5. Líderes de opinión y modelos de conducta	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son los que mueven los hilos dentro y fuera de la comunidad? • ¿Quién tiene una mayor influencia sobre el comportamiento, el conocimiento, la actitud y las prácticas de los miembros de la comunidad? • ¿Por qué estas personas son consideradas bien informadas y confiables? ¿Son accesibles?


 La Tabla 2.3 proporciona un ejemplo de análisis de recursos de comunicación en el marco del Programa nacional de reforestación de Filipinas (PNR)³ puesto en marcha por el Departamento de Medioambiente y Recursos Naturales (DENR⁴ en inglés) de Filipinas (véase el Recuadro 3.1). La información sobre los recursos de comunicación se recogió a través de métodos participativos durante las consultas y talleres de planificación con los principales involucrados en el programa.

Tabla 2.3 **Resultados del análisis de recursos de comunicación del PNR**

Recursos de comunicación	Propiedad y frecuencia	Potencial para ser usada en el PNR
Los medios masivos de comunicación (radio, televisión, periódicos)	<ul style="list-style-type: none"> • Hay una gran apropiación (85-90 por ciento) de la radio, la televisión y los periódicos del país. • La exposición a los medios masivos de comunicación es alta entre los principales actores. 	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de que los medios masivos de comunicación están altamente comercializados, los mensajes relativos al desarrollo pueden ser transmitidos como servicios de información pagos. • También hay medios de comunicación de propiedad del Gobierno que pueden difundir mensajes sobre el PNR de forma gratuita.
Fuentes personales (funcionarios a nivel nacional y de líderes locales a nivel de la comunidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios y técnicos del DENR son fuente de información creíble. • A nivel comunitario, los líderes de las comunidades son informantes de primera mano y fuentes fiables de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las fuentes interpersonales son eficaces para estimular el debate y los procesos de aprendizaje entre los actores y grupos prioritarios. • Líderes de opinión y agricultores que sirven de modelo pueden influir positivamente en la adopción de una práctica de plantación de árboles, al participar en actividades de plantación del PNR.
Los medios sociales (Internet, teléfono móvil)	<ul style="list-style-type: none"> • El DENR tiene un sitio web en el programa PNR que es accesible a todos. • Las cabinas (locutorios) de Internet se han multiplicado en todo el país, por cuanto el acceso a los medios de comunicación social resulta más fácil. • La tenencia del uso de teléfonos celulares es muy alta en el país. Los mensajes de texto se han convertido en algo muy popular. 	<ul style="list-style-type: none"> • No todos los pobladores, especialmente los de las zonas rurales, tienen conocimientos de informática suficiente para acceder a la información en el sitio web del PNR. • Los actores rurales pueden ser capacitados en navegación básica de la web del PNR. • Los mensajes de texto se han convertido en un hábito de comunicación de casi todos los ciudadanos, tanto en zonas urbanas como rurales. Los actores relevantes pueden ser contactados rápidamente a través de SMS
Otros proveedores de servicios de información	<ul style="list-style-type: none"> • Las unidades locales del DENR cuentan con personal que trabaja en el ámbito comunitario. • Los medios comunitarios tienen una base sólida de interlocutores a nivel local. • Varias ONG promueven programas de sostenibilidad, reducción de la pobreza, medios de vida y diversidad biológica a nivel nacional y local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las unidades locales del DENR y los medios de comunicación comunales pueden ser aprovechados para crear conciencia y proveer a la población información sobre el PNR. • El PNR puede concertar con ONG nacionales y locales para facilitar la información y el intercambio de conocimientos.

³ En inglés: National Greening Program - NGP

⁴ Department of Environment and Natural Resources (DENR).



HOJA DE TRABAJO 2.7 ANÁLISIS DE RECURSOS DE COMUNICACIÓN

Recurso de comunicación (Especificar artículos)	Propiedad/Frecuencia	Potencial para el uso
Medios masivos de comunicación		
Medios comunitarios y populares de comunicación		
TIC		
Fuentes internas de información		
Fuentes externas de información		

2.6 ANÁLISIS DE REDES SOCIALES

El análisis de las redes sociales (ARS) es un método de investigación que mapea y compara las relaciones formales e informales, los flujos y patrones de interacción entre individuos, grupos, organizaciones y sistemas (Ramalingam, 2006; Krebs, 2002). Son dos enfoques principales: los actores y las relaciones entre ellos en un contexto social específico. Las redes sociales son nodos de individuos, grupos, organizaciones y sistemas relacionados que vinculan a uno o más tipos de interdependencias. Sus miembros comparten valores, visiones, ideas, contactos sociales, parentescos, conflictos y recursos financieros (Serrat, 2009).

Propósito

Al recopilar y resumir las relaciones formales e informales, el ARS permite entender lo que puede facilitar u obstruir el intercambio de conocimientos en un grupo o comunidad. Los resultados del análisis pueden ayudar a los planificadores de comunicación a darles prioridad a cambios e intervenciones para el fortalecimiento de los vínculos sociales y los flujos de conocimiento.

Los principales beneficios al realizar un ARS son (CGIAR-FAO, sin fecha):

- facilitar la identificación de quién conoce a quién y quién podría saber qué (grupos e individuos que juegan un papel central, líderes de opinión, los intermediarios clave del conocimiento, expertos, etc.);
- identificar grupos o individuos aislados y cuellos de botella del conocimiento;
- trabajar estratégicamente para mejorar los flujos de conocimiento;
- acelerar el flujo de conocimiento e información a través de límites funcionales y organizacionales;
- aumentar la eficacia de los canales de comunicación formales e informales;
- acentuar la conciencia sobre la importancia de las redes informales.

En particular, el ARS puede ayudar a responder las siguientes preguntas (Ramalingam, 2006; Serrat, 2009):

- *¿Qué individuos y grupos desempeñan roles centrales? ¿Quiénes son los líderes de opinión, los intermediarios del conocimiento, los gestores de la información?*
- *¿Dónde están los cuellos de botella en el flujo del conocimiento? ¿Quiénes son los individuos y cuáles los grupos aislados?*
- *¿Cómo se puede mejorar el flujo del conocimiento en la comunidad?*
- *¿Qué individuos y grupos se beneficiarán más con un buen intercambio de conocimientos?*

Cómo hacerlo

El ARS se puede realizar utilizando guías de preguntas para debates en grupos focales y entrevistas. Los datos recogidos se catalogan y pueden analizarse manualmente o usando un software (herramienta) de mapeo diseñado para este propósito. El mapeo de vínculos y el Net-Map⁵ son instrumentos no basados en TI adecuados para el ARS. Ellos se describen en la caja de herramientas del manual del Diagnóstico participativo de comunicación rural (FAO, 2014).

El proceso de ARS consta de los siguientes pasos:

1. Revise los antecedentes recopilados a través de entrevistas a informantes clave con respecto al grupo específico o comunidad objetivo.
2. Bosqueje y clarifique los objetivos y el alcance del análisis, y determine el nivel de información.
3. Formule una hipótesis y desarrolle la guía de preguntas.
4. Lleve a cabo los grupos focales o entrevistas con miembros de la comunidad para identificar las relaciones y los flujos de conocimiento.
5. Utilice una herramienta de mapeo (software o manual) para visualizar la red social.
6. Revise el mapa y evalúe la estructura de las relaciones asignadas (que van desde la relación casual hasta relaciones dinámicas).
7. Resalte los problemas y oportunidades relacionados con la forma en que la información y el conocimiento son compartidos.
8. Diseñe e implemente acciones para producir los cambios deseados.
9. Mapee la red social (tejido social) nuevamente después de un período de tiempo prudencial.



CLAVES DE LA PARTICIPACIÓN

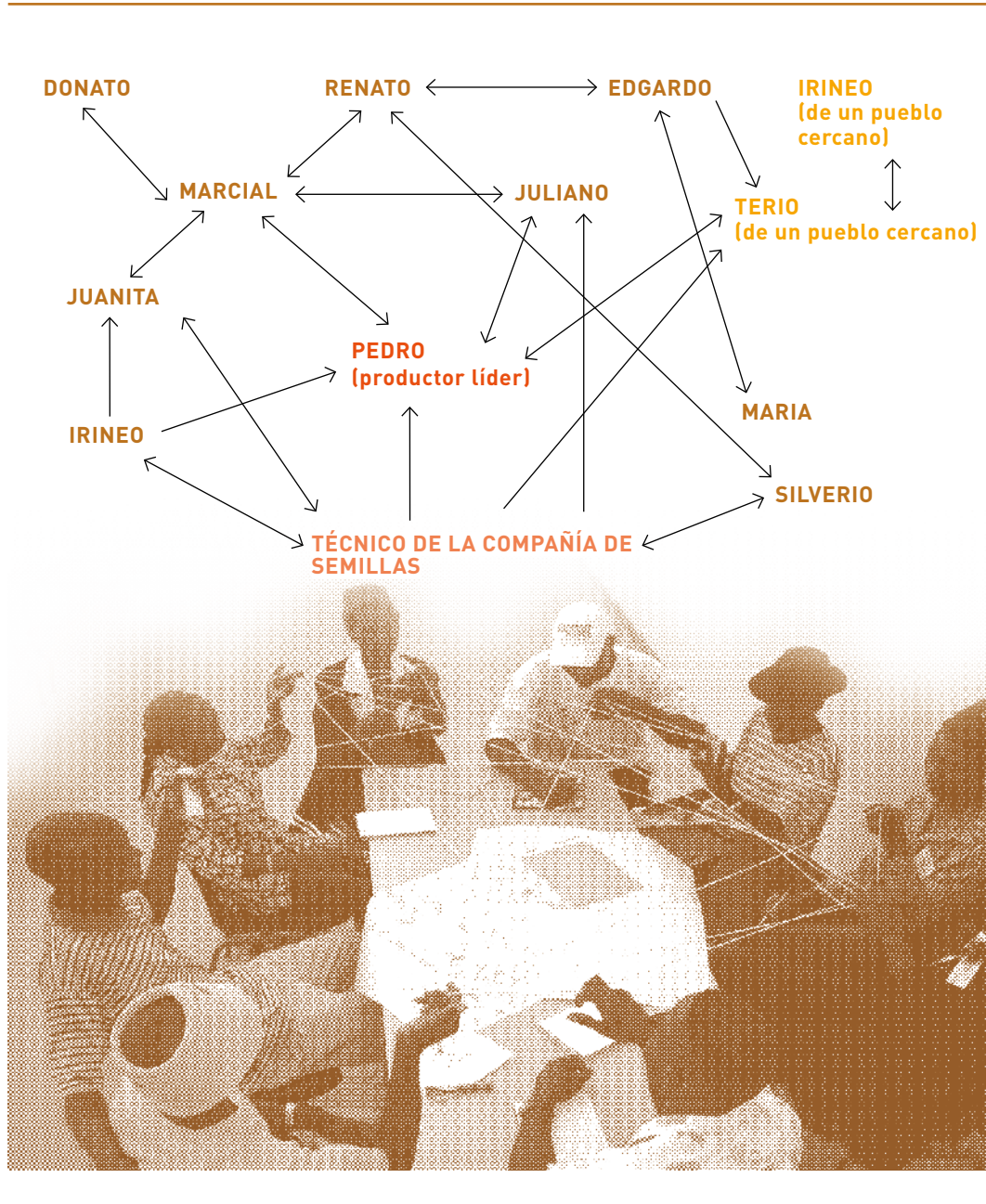
Para obtener los mejores resultados, se recomienda realizar el ejercicio de mapeo durante una sesión participativa, pidiéndole a la gente que se coloque en el mapa y escriba sus nombres en tarjetas que se colocan en una hoja grande de papel. Pueden dibujar líneas de relacionamiento con personas que conocen e interactúan, o pueden incluir a personas clave que conozcan y que sean fuentes de conocimientos. Luego otros actores podrían ver cómo pueden conectarse con estos nuevos recursos de conocimiento a través de las personas que ya conocen.

⁵ Net-Map es una herramienta de mapeo basada en la entrevista que ayuda a la gente a entender, visualizar, analizar y mejorar situaciones en las que muchos actores influyen en los resultados. Net/Map: <http://netmap.wordpress.com/about/>.



La Figura 2.4 es un mapa de red social creado manualmente durante un grupo focal con agricultores de maíz transgénico en Filipinas. El mapa muestra cómo fluye la información del técnico de la empresa de semillas a un agricultor y, finalmente, a otros agricultores a través de sus redes sociales, dentro y fuera de su comunidad.

Figura 2.4 Mapa de la red social de agricultores de maíz biotecnológico en Filipinas



SECCIÓN 3

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DEL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

Hay una amplia gama de herramientas y técnicas que pueden ser usadas en un DPCR. Se pueden dividir en cuatro categorías principales, de acuerdo con el tipo de actividad que facilite y la información que genere (FAO, 2014):

1. **HERRAMIENTAS DPCR PARA ROMPER EL HIELO, FORMAR GRUPOS Y ANIMARSE** – ideal para la presentación colectiva de los participantes y abrir la discusión, eliminar las inhibiciones, establecer confianza, estimular el trabajo en equipo e incentivar la creatividad. Los ejemplos incluyen cantos y danzas de bienvenida, ejercicios rompehielos y técnicas creativas.
2. **HERRAMIENTAS DPCR PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE TEMAS CRÍTICOS** – diseñados para obtener información específica y facilitar la toma de decisiones sobre los asuntos y temas clave del desarrollo y los puntos de entrada o accesos de la comunicación. La lluvia de ideas, el árbol de problemas y objetivos, las ventanas de percepción y, también, los grupos focales y las entrevistas son normalmente utilizadas para indagar cómo los actores perciben y definen el problema objeto de la investigación. Al mismo tiempo se obtiene información en profundidad y diversos puntos de vista.
3. **HERRAMIENTAS DPCR PARA PROFUNDIZAR EL CONOCIMIENTO SOBRE EL GRUPO DE ACTORES O LA COMUNIDAD** – son más apropiadas para la recolección de datos geográficos, históricos y socioeconómicos. Los ejemplos incluyen diversos tipos de mapas y croquis transectos, así como líneas de tiempo, líneas de tendencias, ríos de vida y calendarios estacionales.



4. HERRAMIENTAS DPCR PARA RECOPIACIÓN DE DATOS SOBRE COMUNICACIÓN – esquemas de vinculación, mapa de redes sociales, ejercicios de clasificación y puntuación, junto con grupos focales y entrevistas, son algunas de las mejores herramientas para sondear los niveles de conciencia de los actores relevantes, su conocimiento y sus habilidades, así como para evaluar los recursos de comunicación que puedan necesitar o que tienen ya disponibles.

La Figura 2.5 coteja las diversas dimensiones investigativas del diagnóstico de comunicación presentado en la sección anterior (véase la Figura 2.1) con las herramientas de DPCR más apropiadas para recopilar la información pertinente.

Figura 2.5 **Dimensiones del diagnóstico de comunicación y herramientas adecuadas**

Pasos	Dimensión de la investigación	Herramientas
1. ANÁLISIS SITUACIONAL Apreciación de elementos contextuales y datos secundarios relacionados con el proyecto, o área de intervención, con la finalidad de definir el alcance y el propósito del diagnóstico de campo	Identificación preliminar de los temas clave	Revisión de datos secundarios, lluvia de ideas, árbol de problemas, árbol de objetivos
	Análisis de políticas y programas	Revisión de datos secundarios, grupos focales (GF), entrevistas a informantes clave (EIC)
	Mapeo organizacional	Revisión de datos secundarios, diagrama de Venn, GF, EIC
2. DPCR EN TERRENO Recolección participativa de datos e información acerca de las características de los actores principales, percepciones, conocimientos, habilidades, actitudes, prácticas, recursos de comunicación y las redes sociales	Priorización de los asuntos de comunicación	Árbol de problemas, árbol de objetivos, ventanas de percepción, el GF, EIC, clasificación y puntuación
	Análisis de actores relevantes	Línea de tiempo, observación directa, mapa social, GF, EIC, transectos, calendario estacional, clasificación y puntuación, cuestionarios
	Análisis de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas (CHAP)	GF, EIC, cuestionarios
	Análisis de los recursos de comunicación	GF, EIC, observación directa, mapa social, diagrama de Venn, clasificación y puntuación
	Análisis de las redes sociales	Mapeo de vínculos, diagrama de Venn, GF, EIC, entrevistas en profundidad

RECUADRO 2.4 HERRAMIENTAS DEL DPCR: QUÉ HACER Y QUÉ NO HACER

- Comience con las herramientas del DPCR que pueden involucrar un gran número de personas y que permitan tener un panorama amplio del grupo objetivo. Esto crea entusiasmo y ayuda a romper el hielo.
- Las herramientas del DPCR deben usarse de tal manera que se complementen entre sí y contribuyan a verificar la información anterior.
- Algunas herramientas del DPCR son flexibles y se pueden utilizar para la recopilación de diferentes tipos de información.
- Algunas herramientas solamente se pueden usar con eficacia después de que se haya creado confianza y buena relación entre el equipo investigador y la comunidad.
- Algunas herramientas pueden ser apropiadas en una cultura, pero no en otra.
- Todos los materiales generados se deben dejar en la comunidad. El equipo del DPCR debe hacer copias para su uso personal.

2

En los párrafos siguientes se verán algunas de las herramientas y técnicas más utilizadas del DPCR en la planificación de la CpD. Para obtener información sobre toda la gama de herramientas que se recomiendan se puede consultar la caja de herramientas detallada en el manual de DPCR (FAO, 2014) o en otros manuales de la FAO, como el de Información y Comunicación para el Manejo de Recursos Naturales en la Agricultura (FAO, 2006).

3.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS

Definición

El árbol de problemas es una herramienta de planificación participativa de uso común en los enfoques comunitarios. Esencialmente mapea los principales problemas que afectan a una comunidad, así como sus causas y efectos conocidos. Con la forma de un “árbol”, el problema central se dibuja como el tronco; las causas como las raíces; y las consecuencias como las ramas.

Ventajas

Es considerablemente útil en la planificación de un programa de comunicación exitoso, ya que puede poner de manifiesto el contexto de un proyecto de desarrollo rural y la complejidad de una comunidad. Realizado de una manera participativa, contribuye a crear un sentido compartido de comprensión de los problemas y de sus posibles soluciones. Mediante la sustitución de los problemas por los estados deseados, el árbol de problemas se revierte en un árbol de objetivos que sirve de guía en la concepción de las actividades específicas del plan de CpD.

Desventajas

Las diferencias en la percepción de la realidad por parte de los miembros de una comunidad a menudo puede retardar el proceso. Un buen facilitador debe ser capaz de extraer de los miembros de la comunidad (u otros participantes) ideas y opiniones enfocados en el tema, evitando desviarse. También, existe la tendencia de elaborar la lista de causas y efectos de una manera mecánica. La validación de las causas y efectos más bien debe guiarse por hechos científicos y la lógica.



Habilidades necesarias

Es más fácil identificar un problema amplio que enfocarse en uno más específico y concreto. Una habilidad especial, al realizar un análisis con el método de árbol de problemas, es la de poder facilitar la discusión grupal para que los participantes distingan el problema central e identifiquen sus posibles causas. Si existen numerosas causas, los participantes deben ser guiados para decidir cuáles pueden ser mejor abordados por una intervención de CpD.

Figura 2.6 **Árbol de problemas enfocado en la baja producción agrícola**



3.2 ENTREVISTA A INFORMANTES CLAVE

Definición

Como su nombre lo indica, la entrevista a informantes clave (EIC) implica una plática cara a cara con las personas seleccionadas, porque se considera que estas conocen más sobre el tema o asunto tratado. Estos informantes son seleccionados en virtud a su edad, experiencia, posición, autoridad y su participación en actividades relacionadas con el tema objeto de estudio. Por ejemplo, para obtener información sobre los recursos, acceso y uso de comunicación de la comunidad, el líder de esta (o cacique) podría ser el informante clave. Para actividades en las escuelas, las cuales podrían ser utilizadas para el intercambio de conocimientos sobre el cambio climático, un profesor o el director podría muy bien ser el entrevistado.

El instrumento utilizado para la EIC es un cuestionario o guía temática. Esta guía sirve como referencia para indagar sobre la materia con el entrevistado. Las preguntas son generalmente abiertas, por cuanto les permite a los encuestados responder de diferentes maneras. La EIC es una técnica de investigación que esencialmente consiste en seguir puntos específicos para poder así preguntar, tanto como sea necesario para comprender mejor la materia. Por lo tanto, el entrevistador debe estar familiarizado con los objetivos así él o ella puede realizar su tarea con eficacia.

Ventajas

La principal ventaja de la EIC es que proporciona una visión inmediata sobre un asunto o materia particular. Es muy útil para reunir datos sobre temas altamente sensibles, cuando los encuestados están bien distribuidos sobre un área grande y cuando la presión del grupo puede influir en la respuesta de un individuo.

Desventajas

Una limitación de la EIC es que los resultados son particulares de un encuestado y no reflejan necesariamente la media de la población. Otra desventaja práctica es que algunas respuestas no se pueden registrar con precisión, ya que puede haber una gran diferencia entre el conocimiento del entrevistador y el del encuestado. Además, esta técnica es propensa a interrupciones debido a que el entrevistador tiene poco control sobre la disposición y el lugar donde se lleva a cabo la entrevista.

Habilidades necesarias

A diferencia de las encuestas formales, donde el entrevistador simplemente llena formularios o tilda respuestas, la EIC requiere un pensamiento ágil y creativo y requiere la capacidad de comprender y procesar los datos proporcionados por el informante. Es importante que el entrevistador sea capaz de recoger con precisión los datos e información y memorizarlos, evaluarlos críticamente y actuar sobre los datos a medida que se reciben, con el fin de controlar y gestionar adecuadamente la entrevista.

RECUADRO 2.5 EJEMPLO DE GUÍA DE TEMAS PARA EIC

Objetivo:

Determinar la red local de comunicación de las mujeres productoras de arroz en una localidad determinada.

Entrevistador: _____ Fecha: _____

Nombre y cargo del informante clave: _____

1. ¿A quién le solicita o de quién recibe información sobre el cultivo del arroz?
2. ¿Qué información específica busca o recibe de estas fuentes?
3. ¿Con quién suele compartir esta información o conocimiento? ¿Es muy exigente al decidir con quién compartir esta información o conocimiento? ¿Por qué?
4. ¿Qué problemas encuentra en obtener la información que más necesita sobre el cultivo del arroz? ¿Cómo resuelve estos problemas?
5. Sírvase dibujar o ilustrar la secuencia o el flujo de información agrícola y el intercambio de conocimientos que se produce entre usted y sus colegas agricultores.



3.3 GRUPO FOCAL

Definición

Un grupo focal (GF) consiste en reunir a un grupo de actores para hablar (discutir) sobre un tema específico. Se aprovecha la dinámica de grupo y permite que los participantes sean guiados por un facilitador capacitado para explorar profundamente los asuntos y temas fundamentales. Los grupos focales deben ser idealmente homogéneos, de seis a ocho miembros. La composición de los grupos focales está determinada por ciertos factores basados en los objetivos y el diseño del proyecto. Estos pueden incluir:

- Datos demográficos (edad, sexo, ocupación)
- Posición en la organización (directivos, miembros)
- Nivel de conocimiento y experiencia en la materia
- Representatividad (agricultores, ONG, autoridades locales, mujeres, etc.)

El GF utiliza una guía de temas similar a la usada en las entrevistas a informantes clave (EIC). Esta guía es sumamente importante ya que sirve como un resumen de los temas y objetivos que se tratarán en la discusión. También sirve como la hoja de ruta y ayuda a la memoria. Antes del GF una guía detallada de tópicos debe ser elaborada para garantizar los resultados de las sesiones informativas. Un buen facilitador debe ser capaz de manejar un GF de tal manera que la sesión fluya naturalmente y de forma espontánea.

Ventajas

El grupo focal brinda la oportunidad para la interacción grupal, que por lo general, estimula respuestas más amplias y de las cuales emergen pensamientos nuevos y valiosos. Se obtiene una visión de primera mano sobre el comportamiento y las actitudes de los encuestados; aunque a diferencia de las entrevistas, sus respuestas representan al grupo, no a los individuos.

Desventajas

La gestión del grupo focal está raramente libre de problemas, resultan a menudo imprevisibles como cualquier dinámica de grupo. Algunos participantes pueden ser tímidos o reacios a hablar en público, así que no habrá mucha variación en sus respuestas; otros pueden dominar o alterar la discusión. El tratamiento de los datos puede tomar tiempo, especialmente si el proceso ha sido registrado y necesita ser transcrito.

Habilidades necesarias

El GF es quizás la técnica más difícil de manejar del DPCR. A menudo requiere más de una persona para ser llevado a cabo. Alguien más tiene que documentar el proceso. Asimismo, se requiere un facilitador hábil que puede estimular la discusión en grupo, sin perder de vista los objetivos, así como manejar a los participantes negativos y destructivos. Además, se podría requerir una preparación más laboriosa de los materiales (papel manila, guía del tema o situación, hoja de asistencia, tarjetas, dispositivos de documentación, etc.) que son necesarios para una discusión más interactiva y fructífera.

RECUADRO 2.6 EJEMPLO DE GUÍA DE PREGUNTAS PARA GF

Objetivo:

Determinar la percepción y las actitudes de los agricultores hacia la Escuela de Campo Agrícola (ECA) y la probabilidad de mantener su participación en la misma.

Facilitador: _____ Fecha: _____

Los Participantes: _____

1. ¿Cuál es el valor de la ECA en su proyecto de agricultura? ¿Qué beneficios obtiene?
2. ¿Qué factores cree usted podrían afectar su participación en esta actividad? ¿Cómo piensa que enfrentaría los factores negativos, si los hubiera?
3. ¿Cómo cree que las ECA actuales podrían ser mejoradas en beneficio de los agricultores?
4. ¿Se ve todavía participando en una ECA dentro de tres años? Sí o no ¿Por qué?
5. ¿Va a recomendar la ECA a otros agricultores de su comunidad? Sí o no ¿Por qué?

2

3.4 MAPEO SOCIAL

Definición

El mapeo social consiste en traducir la información a un dibujo o mapa del área de intervención. Los actores dibujan o ayudan a dibujar mapas que muestran ciertos elementos pertinentes a aquellos que se están estudiando. Por ejemplo, usando un mapa de la comunidad, los participantes pueden marcar la ubicación de los distintos servicios de comunicación agrícola de la zona. Esta guía visual puede representar fácilmente el avance en un área y las deficiencias en otras, en términos de servicios de comunicación agrícolas.

Ventajas

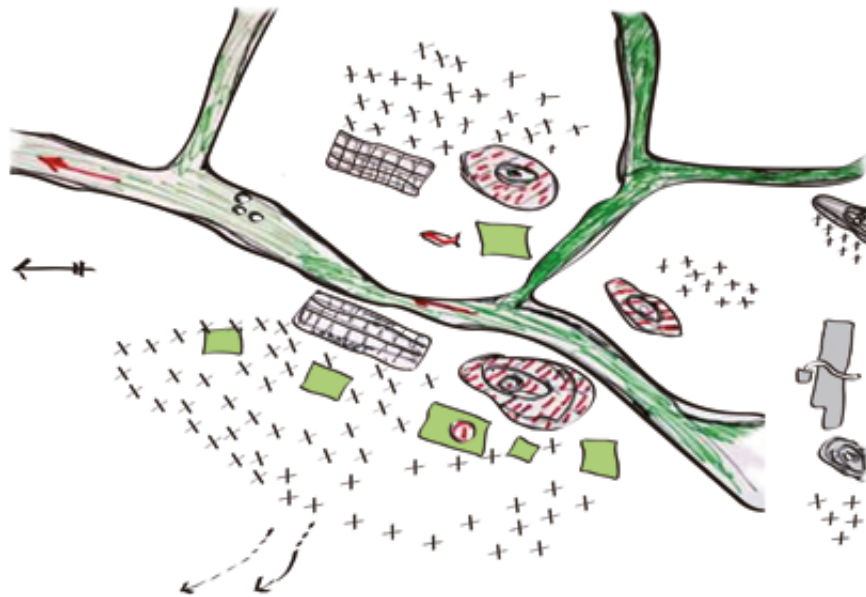
Un mapa se puede utilizar para convertir datos complejos en imágenes fácilmente comprensibles y razonables. Las personas generalmente responden bien a los datos que se presentan en forma de mapa. Los mapas son una herramienta de comunicación eficaz debido a que la mayoría de estos pueden ser entendidos por un amplio rango de personas con diferentes orígenes. La generación de un mapa social requiere poco entrenamiento y puede ser elaborado por la mayoría de los miembros de la población participante.

Desventajas

Cuando se usan mapas, se debe tener especial cuidado y tratar de garantizar que se asemeje lo más posible a un mapa técnico real. La estandarización de la información (símbolos para escuelas, parques, servicios de comunicación, asentamientos, estación de radio) debe llevarse a cabo al comienzo de la actividad, para asegurar que los diferentes elementos del mapa sean registrados de la misma manera por todos los participantes. Los usuarios, a veces, reconocen mapas como ciertos, sin tener en cuenta la calidad de los datos utilizados para producirlos. Los mapas, también, pueden simplificar en exceso las condiciones del mundo real. Como resultado, los mapas pueden ser engañosos si los datos utilizados para producirlos son inadecuados.



Figura 2.7 **Mapa social de Bengala Occidental**



Habilidades necesarias

El mapeo social requiere estar familiarizado con el área o lugar de intervención y tener la capacidad para estimar distancias y ubicaciones.

3.5 MATRIZ DE CLASIFICACIÓN

Definición

Herramienta conveniente y altamente efectiva para la priorización de temas. Se trata de ordenar varios elementos, condiciones o percepciones de una manera objetiva. Una muy popular, la más relevante para las comunidades agrícolas, es la clasificación de los canales de comunicación o medios de comunicación para el intercambio de conocimientos, especialmente entre grupos dispersos.

Ventajas

La matriz complementa otras formas de recopilación de datos mediante la generación de información básica que conduce a un cuestionamiento más directo. La técnica de clasificación (ranking) es más útil para la información sensible. A menudo, los informantes tienden a estar más dispuestos a clasificar las preferencias en un orden relativo que en un orden absoluto. La clasificación preferencial por puntuaciones es generalmente más fácil de obtener que las mediciones absolutas, y los valores pueden ser agregados. El ordenamiento de las preferencias ofrece la oportunidad de examinar rápidamente una pequeña muestra de respuestas y darle al entrevistador la oportunidad de llegar a una comprensión más profunda de por qué el participante selecciona según su preferencia en el orden que lo hace.

Desventajas

El proceso de clasificación puede ser en ocasiones de largo aliento. Los participantes pueden aburrirse rápidamente y comenzar a perder la concentración durante el ejercicio. Es importante mantener entre cuatro y ocho el número de temas y razonamientos para evitar confusiones; además, es importante evitar mezclar, de manera excesiva, los diferentes tipos de elementos.

Habilidades necesarias

La matriz requiere un cierto entrenamiento y una buena dosis de práctica.

2

ACTIVIDAD 2.3 MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE PREFERENCIAS CON MÚLTIPLES ENCUESTADOS

Objetivo:

Identificar las fuentes preferidas de información acerca del cambio climático entre los agricultores.

Pasos:

1. Elija un conjunto de fuentes de información preferidas.
2. Seleccione unos pocos (5-8) participantes para formar un grupo.
3. Haga una matriz como se muestra abajo y una lista de fuentes para clasificarlas en la columna izquierda.
4. Pida a cada encuestado (indicado por A-E abajo) que ordene sus preferencias de principio a fin, siendo uno la fuente con mayor preferencia.
5. Sume las puntuaciones de cada encuestado, cada fila, para obtener la puntuación total de cada fuente. Obtenga el total de menor a mayor. La fuente que consigue la puntuación más baja es la de mayor preferencia.

	ENCUESTADOS					TOTAL	Orden
	A	B	C	D	E		
Agricultores-líderes	2	1	1	2	3	9	A
Medios de comunicación	3	2	5	5	1	16	D
Científicos	1	3	3	3	5	15	C
Funcionarios de la comunidad	4	4	4	4	2	14	B
Extensionista	5	5	2	1	4	17	E

3.6 OBSERVACIÓN DIRECTA

Definición

Técnica con la cual el planificador sistemáticamente explora a individuos, grupos, eventos, procesos o relaciones, y registra sus observaciones. Aquí se incluye la observación participativa - cuando el investigador convive en la comunidad por un tiempo prolongado,



de manera de concretar un estudio en profundidad. Los resultados de la observación directa pueden ser registrados usando una lista de verificación basándose en una guía de observación que orienta la toma de extensas notas en un cuaderno de campo.

Ventajas

La observación directa es una herramienta para recoger datos sociales reales. Es útil para la validación, ya que se puede utilizar como verificación cruzada de respuestas. Es fácil de aprender, pero las observaciones se deben registrar de manera sistemática.

Desventajas

Para la recopilación de datos sobre asuntos sociales y condiciones de vida, la observación no debe emplearse como único método de monitoreo, sobre todo si los miembros del equipo de monitoreo no son de la zona del proyecto. Es necesario interpretar y validar los resultados observados y, por lo general, la única manera de hacer esto con precisión es consultar o entrevistar a los actores involucrados en el proceso.

Habilidades necesarias

La observación directa requiere atención a las particularidades y la capacidad de registrar nuestras observaciones de una manera detallada.

3.7 LÍNEA DE TIEMPO

Definición

Herramienta visual para la planificación que representa la ocurrencia de eventos importantes en la historia de una comunidad. El tipo de evento depende del tema que se aborde. Por ejemplo, los miembros de una comunidad pueden ser consultados para elaborar una línea de tiempo que indique la evolución de los medios masivos de comunicación en su comunidad, yendo hacia atrás tantas generaciones como sean capaces de recordar. O pueden trabajar en una línea de tiempo que represente los principales programas de radio de su comunidad a través de los años, y que hayan tenido un impacto en sus vidas.

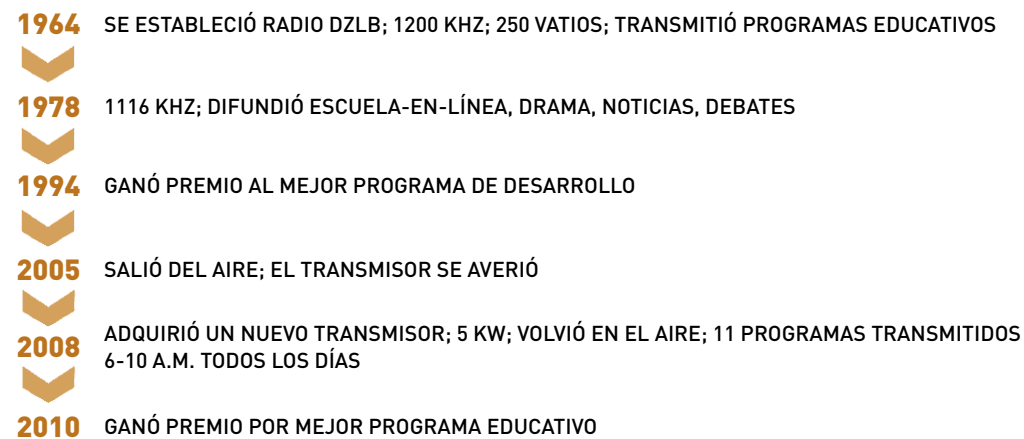
Ventajas

Conocer el pasado de una comunidad a menudo es necesario para analizar correctamente las condiciones actuales, y para tratar de predecir cómo estas pueden evolucionar en el futuro. La línea de tiempo ayuda a la comunidad a entender los eventos locales, regionales o internacionales que consideran importantes en su historia, y cómo este tipo de eventos afectó sus vidas (FAO, 2013). En el contexto de la planificación de la CpD, una línea de tiempo puede ayudar a ilustrar las actividades relacionadas con la comunicación que una comunidad piloto haya experimentado, dada una situación particular de desarrollo.

Desventajas

Una línea de tiempo solo puede mostrar el flujo cronológico de los acontecimientos por lo que debe ir acompañada de un informe textual, escrito u oral, cuando se presenta. Esto podría ser una limitante, si la mayoría de los participantes no saben leer ni escribir; por lo tanto, es el deber del facilitador instruirse con exactitud sobre lo que los participantes están tratando de representar.

Figura 2.8 **Línea de tiempo de operación de Radio DZLB en Filipinas**



3.8 DIAGRAMA DE VENN

Definición

Se considera una herramienta de recopilación de datos sociales. Utiliza círculos para ilustrar cómo los distintos componentes de una institución o una comunidad se vinculan, lo cual demuestra la importancia relativa de las personas, lugares, instituciones o ideas.

Los círculos más grandes representan los componentes más importantes, mientras que los más pequeños simbolizan elementos menos fundamentales. Además, la distancia entre los círculos denota el nivel de interacción entre los componentes. Los superpuestos indican áreas en las que los diferentes componentes colaboran o participan en la toma de decisiones conjunta. Uno pequeño dentro de un círculo más grande muestra que un componente es parte de otro (Ford *et al.*, 1992; Alianza Internacional contra el VIH/SIDA 2003).

Ventajas

El diagrama de Venn es muy útil para obtener una visión global inicial de la comunidad y para analizar las relaciones sociales y de poder entre los diferentes actores.



Es muy útil especialmente para:

- comparar aspectos como la importancia relativa y la accesibilidad a las distintas instituciones o servicios (pueden ser representadas instituciones tanto locales como externas);
- explorar las relaciones entre las personas, las instituciones y los servicios y sus efectos sobre la vulnerabilidad.

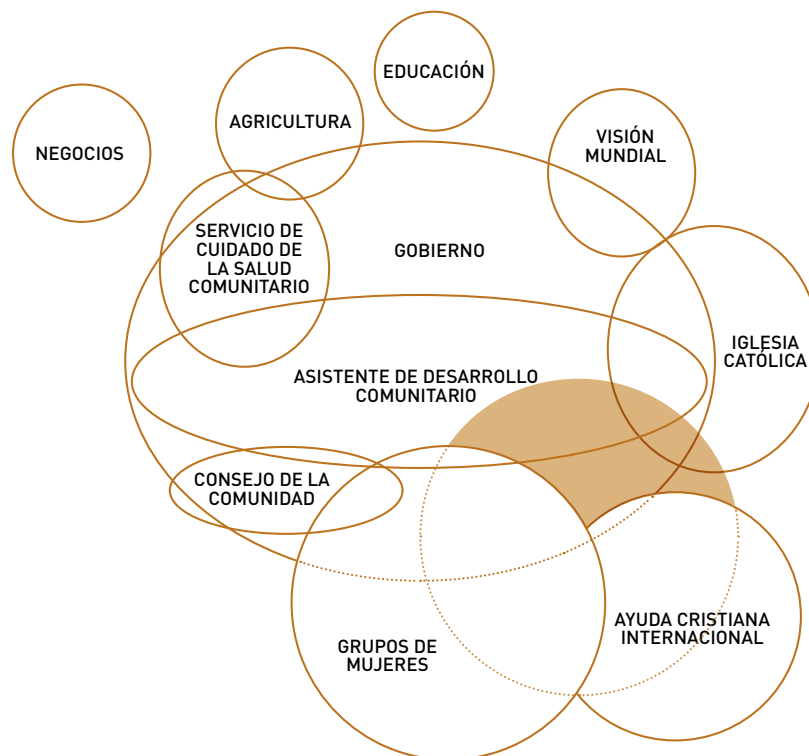
Puede ser utilizado para generar discusiones sobre los siguientes temas (Ford *et al.*, 1992):

- niveles de comunicación entre las organizaciones;
- papel de los componentes del proyecto;
- posibilidades para el trabajo colaborativo;
- roles y significado de las instituciones para los miembros de la comunidad;
- roles potenciales de las nuevas organizaciones;
- funciones y significado de otras instituciones para una organización dada.

Desventajas

Los conceptos detrás de un diagrama de Venn son normalmente difíciles de captar. Por lo tanto, es mejor utilizarlo después de haber establecido una buena relación con la comunidad y haber ganado su confianza a través de otras actividades. Su ejercicio se debe realizar después de que los problemas y las oportunidades de la comunidad hayan sido claramente identificados. Esto se debe a que el diagrama de Venn puede ayudar a identificar a los actores que participarán en la implementación del plan de comunicación.

Figura 2.9 **Diagrama de Venn de actores en un proyecto de salud en Gambia**



Fuente: Ford *et al.*, 1992

SECCIÓN 4

PREPARACIÓN DEL INFORME DPCR

Después de realizar el diagnóstico de comunicación, los datos y la información generada está lista para ser analizada y compilada en un informe coherente. Los resultados del DPCR darán una imagen completa de las falencias de comunicación y de las oportunidades concernientes a los asuntos clave de desarrollo, identificados y priorizados por los actores relevantes de la comunidad; así como de las políticas, las instituciones y las organizaciones que podrían influenciar en la implementación de las actividades de CpD.

Los diferentes grupos de la comunidad deberán ser categorizados al revelar sus antecedentes y su cultura, así como sus conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas. Los resultados incluirán evidencias de cómo las personas se comunican dentro de su área, sus principales fuentes de información externa, los patrones de interacción, las influencias sociales y el intercambio de conocimientos. Todo ello constituirá una línea de base para la estrategia y el plan de CpD visualizado (consulte el Módulo 3).

La Hoja de trabajo 2.8 puede ser aprovechada para organizar y resumir los resultados del diagnóstico de comunicación con el propósito de preparar el informe del DPCR.



HOJA DE TRABAJO 2.8 PRINCIPALES RESULTADOS DEL DPCR

Dimensión del diagnóstico	Preguntas para el diagnóstico	Conclusiones principales
Temas clave de desarrollo y puntos de entrada de la comunicación		
Políticas y programas que pueden facilitar u obstaculizar el plan de CpD		
Potenciales organizaciones socias		
Actores relevantes de comunicación		
Conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas de los actores involucrados		
Recursos disponibles de comunicación		
Redes sociales existentes		

Aquí se muestra el esquema propuesto para un informe profundo del DPCR. Un ejemplo es el del diagnóstico de comunicación y el plan de acción del proyecto LACC en Bangladesh (FAO, 2010).

1. Tabla de contenidos

2. Agradecimientos

Esta sección está pensada para el reconocimiento de las personas, los grupos y las organizaciones que participaron en el diagnóstico:

- ¿Quién financió el estudio?
- ¿Quién lo realizó?
- ¿Quién participó en los acuerdos y la preparación del estudio?
- ¿Quién proporcionó información durante el estudio?

3. Resumen ejecutivo

No más de una página y media. Debe ser escrita de tal manera que la gente pueda obtener rápidamente la esencia y estar convencida de querer leer todo el informe. Debe contener:

- Resumen de los antecedentes del estudio y el propósito;
- Resumen de los principales resultados y su significado;
- Resumen de las recomendaciones;
- Visión general del informe.

4. Introducción

Esto debería contener:

- Información de antecedentes - el tema principal y el tema de desarrollo, el estado del proyecto y las prioridades, el área de trabajo y los sujetos involucrados en la investigación [citando las fuentes, que incluya mapas e imágenes siempre que sea posible].
- Justificación del estudio: propósito del diagnóstico, la justificación y los objetivos específicos.

5 Metodología

Esta parte debe explicar:

- ¿Dónde y cuándo se llevó a cabo el estudio?;
- Diseño del estudio: el muestreo, los participantes, los métodos de investigación, herramientas y técnicas;
- Los métodos de análisis de datos;
- Problemas prácticos o limitaciones encontrados;
- Fiabilidad de los resultados.

6. Presentación de los resultados

Este es el núcleo del informe, señala los resultados y sus implicaciones para el propósito del estudio. Incluye:

- Los resultados del diagnóstico de comunicación (véase la Hoja de trabajo 2.8);
- Las tablas, gráficos, mapas, diagramas, fotografías y todos los apoyos visuales de las herramientas del DPCR, con explicaciones de texto para discutir los hallazgos;
- Trascendencia de los resultados con la finalidad del estudio y de los problemas de comunicación y desarrollo que se están considerando.

7. Conclusiones y recomendaciones

Esta es otra sección en la cual el lector se concentrará y por lo tanto, se le dará una atención especial. Muchos lectores utilizan la calidad de esta sección como un criterio para medir todo el documento. Las conclusiones y recomendaciones no son inamovibles, deben ser tomadas como punto de partida para la discusión. Deben incluir:

- Resumen de los principales resultados y su significado;
- Lecciones aprendidas;
- Líneas de acción futuras para el programa o proyecto de desarrollo;
- Sugerencias para la acción en comunicación e insumos específicos para la estrategia de CpD.

8. Bibliografía



REFERENCIAS

- ASDI. 2006. *Enfoque del Marco Lógico – con un enfoque apreciativo*. ASDI Civil Society Center. Acceso junio 2014 (disponible en http://www.portal-dbts.org/3_herramientas/eml/0710_emlea_sida_cast.pdf)
- Bessette, G. 2004. *Involving the community. A guide to participatory development communication*. Ottawa: International Development Research Centre (disponible en inglés en <http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/31476/33/119952.pdf>).
- CGIAR & FAO. *Knowledge sharing toolkit* (disponible en inglés en <http://www.kstoolkit.org/Social+Network+Analysis>).
- FAO. 2006. *Information and communication for natural resource management in agriculture*. Roma: FAO (disponible en inglés en <http://www.fao.org/docrep/009/a0406e/a0406e00.HTM>).
- FAO. 2010. *Communication assessment and action plan for the Livelihood Adaptation to Climate Change (LACC) Project in Bangladesh*. Roma: FAO Iniciativa de Comunicación para el Desarrollo Sostenible (ICDS) (disponible en inglés en <http://www.fao.org/docrep/012/i1554e/i1554e00.pdf>).
- FAO. 2004b. *Manual: Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*. Roma: FAO (disponible en <http://www.fao.org/docrep/011/y5793s/y5793s00.HTM>).
- Ford, R., C. Kabutha, N. Mageto & K. Manneh. 1992. *Sustaining development through community mobilization: a case study of participatory rural appraisal in the Gambia*. Worcester, EEUU: Clark University Program for International Development (disponible en inglés en http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABQ311.pdf).
- Gabrillo, C. 2012. *Access and utilization of ICT-mediated rice technologies among farmers in northeastern Philippines*. College of Development Communication, University of the Philippines Los Baños (Tesis Doctoral).
- International HIV/AIDS Alliance. 2003. *Developing HIV/AIDS work with drug users – a guide to participatory assessment and response* (disponible en inglés en www.hivpolicy/biogs/HPE0216.htm).
- Krebs, V. 2002. *Social network analysis* (disponible en inglés en http://wiki.km4dev.org/Social_Network_Analysis).
- Mundy, P & B. Huggan. *Understanding your audiences* (disponible en inglés en www.mamud.com).
- OECD. 1999. *Environmental communication. Applying communication tools towards sustainable development*. París: OECD (disponible en inglés en <http://www.oecd.org/environment/environment-development/2447061.pdf>).
- Piotrow, P.T., D.L. Kincaid, J.G. Rimon & W. Rinehart. 1997. *Health communication: lessons from family planning and reproductive health*. John Hopkins School of Public Health, Center for Communication Programs. Westport, EEUU: Praeger Publishers (disponible en inglés en http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACT765.pdf).
- Ramalingam, B. 2006. *Herramientas de conocimiento y aprendizaje: una guía para organizaciones humanitarias y de desarrollo*. Londres: Overseas Development Institute (disponible en <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3522.pdf>).
- Serrat, O. 2009. *Social network analysis*. Asian Development Bank (disponible en inglés en <http://www.adb.org/Documents/Information/Knowledge-Solutions/Social-Network-Analysis.pdf>).



LECTURAS ADICIONALES

Appreciative inquiry: tapping into the river of positive possibilities

(H. Stevenson)

<http://www.clevelandconsultinggroup.com/articles/appreciative-inquiry.php>

Communication assessment and action plan for the Caribbean region

(FAO, 2012)

<http://www.fao.org/docrep/016/ap604e/ap604e.pdf>

Participatory rural appraisal

(IISD)

<http://www.iisd.org/casl/CASLGuide/PRA.htm>

El mapeo de actores clave

(Tapella, 2007)

<http://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>

Stakeholder analysis: winning support for your projects

(Mindtools)

http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm

Metodología del árbol de problemas

(FONTAGRO Fondo regional de tecnología agropecuaria)

http://www.fontagro.org/sites/default/files/01_Arbol_de_Problemas_Post.pdf

Planning tools: problem tree analysis

(ODI, 2009)

www.odi.org.uk/resources/details.asp?id=5258

Mapas sociales: método y ejemplos prácticos

(Universidad de Salamanca)

<https://www.google.com.pe/#q=mapeo+en+trabajo+social&start=10>

Social mapping

(IAPAD)

http://www.iapad.org/social_mapping.htm

Tools together now! 100 participatory tools to mobilize communities

(International HIV/AIDS Alliance, 2006)

http://www.aidsalliance.org/includes/Publication/Tools_Together_Now_2009.pdf



RECURSOS MULTIMEDIA

Video - PRA techniques

(NIRD)

<http://www.youtube.com/watch?v=hry68YiUrHs>

Curso en línea - Participation in Appraisal

(P. Bartle)

<http://cec.vcn.bc.ca/cmp/modules/par-int.htm>



MÓDULO 3

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA Y DEL PLAN DE CPD



ÍNDICE

Fundamentos y conceptos clave.....	76
Resumen del contenido	78
Objetivos de aprendizaje	78
SECCIÓN 1 DISEÑO PARTICIPATIVO DE ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACIÓN	79
Selección de temas clave que se tratarán.....	81
Identificación y descripción de los actores prioritarios	83
Ajuste de los objetivos de comunicación	85
Selección del enfoque de comunicación adecuado	91
Identificación del contenido básico de la estrategia de CpD.....	95
Selección de los métodos y canales de comunicación.....	97
SECCIÓN 2 USO DE MEDIOS	104
Tipos de medios de comunicación y sus características	104
Ventajas y limitaciones de los canales de comunicación.....	105
La combinación multimedia	107
SECCIÓN 3 ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN	109
Elaboración de la estrategia de CpD	109
Esbozo de un plan de acción.....	111
<i>Referencias</i>	114
<i>Lecturas adicionales</i>	115
<i>Recursos multimedia</i>	115



FUNDAMENTOS Y CONCEPTOS CLAVE

Los resultados del diagnóstico participativo de comunicación (fase 1) establecen la base para la segunda fase del proceso de CpD: la formulación de una estrategia y un plan de acción de CpD que aborde las necesidades y prioridades identificadas. Después de definir los temas clave de comunicación y los grupos de actores relevantes, es el momento de establecer objetivos específicos y definir claramente el contenido básico de la estrategia de comunicación, teniendo en cuenta los mejores enfoques, métodos y canales para su uso en el contexto dado. La participación comunitaria es fundamental en la formulación de una estrategia de comunicación pertinente y eficaz a nivel local, para proyectos de desarrollo agrícola y rural.

Este módulo expone cómo desarrollar la estrategia de CpD, guiando a los lectores a través de los distintos pasos presentados en la Figura 3.1. El plan de CpD identificará más tarde las actividades principales, los productos y los insumos necesarios para practicar la estrategia.

Figura 3.1 El proceso de planificación de la CpD - centrado en la fase 2



Los conceptos clave de este módulo incluyen:

Diseño participativo de estrategias de comunicación (DPEC) - Es un proceso de planificación de la CpD que utiliza los resultados del diagnóstico participativo de campo para formular los objetivos de comunicación que respondan a las necesidades y prioridades de los actores locales. Determina, así mismo, el contenido y los canales de las actividades y los servicios de CpD.

Estrategia de CpD - Es el conjunto integrado de objetivos de comunicación, enfoques, mensajes y canales para lograr los resultados globales del proyecto. En ella se establecen las líneas de acción que convocarán a los actores relevantes a tratar conjuntamente los asuntos relacionados con la comunicación y avanzar en el logro de metas comunes.

Plan de acción de CpD - Es una herramienta que especifica y programa las actividades y productos, y asigna los recursos necesarios para que la estrategia de CpD sea operativa en el terreno. El plan de CpD tiene que ser ajustado conjuntamente con los actores locales para facilitar su movilización, compromiso y control sobre las actividades de comunicación.

Actores prioritarios de comunicación - Son aquellos individuos, grupos y organizaciones que son capaces de influir en los resultados de la estrategia y las actividades de CpD (referido como “audiencia” o “grupo objetivo” en la planificación de la comunicación no participativa).

Objetivo de comunicación - Es una declaración que expresa las condiciones deseables o posibles soluciones a un tema específico, en términos de cambios alcanzados en los conocimientos, las actitudes, las habilidades y las prácticas de los participantes, bajo ciertas condiciones establecidas y con un cierto grado de éxito. Debe ser simple, medible, alcanzable, realista y de duración limitada (características que en inglés se denominan, conjuntamente, SMART).

Enfoques de comunicación participativa - Son las funciones específicas que la comunicación bidireccional realiza en el marco de una estrategia de CpD. Estas incluyen: concienciación, información e intercambio de conocimientos, movilización social, promoción, educación recreativa y negociación, entre otros.

Método de comunicación - Es la forma de interactuar, compartir o intercambiar información - tales como la comunicación interpersonal, mediada o masiva. Para cada método se puede usar uno o varios canales de comunicación y combinarlos.

Canales de comunicación (o medios de comunicación) - Es cualquier medio a través del cual se transmite un mensaje para que llegue a los grupos previstos y para establecer con ellos un proceso de comunicación de doble vía. Pueden clasificarse como: medios populares o tradicionales, medios comunitarios, medios masivos, tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y medios sociales.

Combinación multimedia - Es la mezcla de dos o más tipos de canales de comunicación con la finalidad de optimizar la eficacia de una estrategia de CpD.



RESUMEN DE CONTENIDO

La **sección 1** actúa como una guía de los pasos que se deben seguir en el diseño de una estrategia de CpD, un proceso participativo y de abajo hacia arriba. Proporciona una amplia gama de sugerencias y ejemplos sobre la:

- selección de los temas clave que deben abordarse;
- identificación y elaboración de perfiles de los actores relevantes;
- formulación de objetivos de CpD;
- elección o combinación de enfoques apropiados de comunicación;
- identificación del contenido básico de la estrategia;
- selección de los medios de comunicación.

La **sección 2** examina la matriz de canales de comunicación que pueden ser utilizados en iniciativas de CpD, presentando brevemente sus características, posibilidades y limitaciones. Se explica el valor añadido de una combinación multimedia, reflexiva y creativa.

La **sección 3** analiza y reúne todos los elementos que constituyen la estrategia y el plan de acción de una iniciativa de CpD. Ofrece ejemplos y plantillas para su fácil comprensión.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este módulo, el lector deberá ser capaz de:

1. Explicar qué hace que una estrategia de CpD se considere un proceso de abajo hacia arriba.
2. Utilizar los resultados del diagnóstico de comunicación como guía para:
 - seleccionar los puntos de entrada de la comunicación;
 - identificar y categorizar a los actores relevantes;
 - establecer objetivos viables de comunicación desde la perspectiva de los actores relevantes;
 - escoger los enfoques apropiados de comunicación;
 - identificar el contenido básico de la estrategia de CpD;
 - seleccionar los métodos y medios apropiados de comunicación, o una combinación de ellos.
3. Diseñar una estrategia completa de CpD.
4. Esbozar un plan de acción que especifique las actividades principales, los productos y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de CpD.



SECCIÓN 1

DISEÑO PARTICIPATIVO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

El diseño participativo de estrategias de comunicación (DPEC) es un proceso de abajo hacia arriba que, basado en las opiniones y perspectivas de los actores locales, debe concluir en una propuesta de comunicación que responda a las necesidades de estos actores, se adapte a su cultura y sea aplicable a su situación. Como proceso de inclusión social, implica la toma de decisiones conjunta entre los miembros de la comunidad, especialistas, líderes locales, funcionarios responsables del proyecto y su personal, medios de comunicación e instituciones locales.



CLAVES DE LA PARTICIPACIÓN

Cualquier estrategia destinada a lograr un cambio en una comunidad rural debe discutirse y acordarse con los actores locales. La parte más crítica es la participación de la población en la definición del alcance de los cambios y la planificación de las actividades importantes para alcanzar los objetivos de la comunicación (Tufté y Mefalopolos, 2009). Empoderar a los actores para iniciar, en lugar de simplemente experimentar, un cambio a nivel local aumenta las posibilidades de éxito del proyecto.



En gran medida, la estrategia de CpD está moldeada por los antecedentes reunidos durante el diagnóstico participativo de comunicación. Por ello, es importante analizar los datos recogidos con los actores relevantes durante el diagnóstico, y transformarlos en información aprovechable. Los profesionales de CpD utilizan el diálogo y la negociación para facilitar el reconocimiento de las diferencias y los intereses comunes, así como conciliar los distintos puntos de vista sobre un tema o asunto. Este diagnóstico cuidadoso después se combina con el proceso lógico de resolución de problemas y el pensamiento creativo.

Como se explica en el Módulo 2, el análisis situacional preliminar contribuye al esclarecimiento de la justificación y el propósito del proyecto como marco para la estrategia de comunicación. La información relevante puede derivar en temas clave de desarrollo u oportunidades existentes en el área de intervención, así como en políticas, programas y organizaciones relacionados. En ese momento el DPCR en el terreno revela las características, necesidades, oportunidades, problemas y posibles soluciones identificados y definidos por los actores; así como los recursos locales de comunicación y las redes sociales (por ejemplo, fuentes de información, canales preferidos, líderes de opinión).

Entonces, *¿qué conjuntos particulares de datos del diagnóstico de comunicación son relevantes para el diseño de la estrategia de CpD?* Como se ilustra en la Figura 3.3, la revisión debe centrarse, sobre todo, en los datos que reflejan puntos de vista y perspectivas locales sobre:

- los puntos de entrada de la comunicación para hacerle frente a las prioridades del desarrollo local;
- los grupos de actores prioritarios y sus características;
- el conocimiento, habilidades, actitudes y prácticas (CHAP) de los actores relevantes, sobre los temas dados;
- los sistemas de comunicación, recursos y canales disponibles en la comunidad;
- las redes sociales que influyen en las estructuras de poder y los flujos de conocimiento.

La metodología para el diseño de la estrategia de comunicación sigue seis pasos principales, los que se muestran en la Figura 3.2:

Figura 3.2 **Pasos del diseño de la estrategia de CpD**

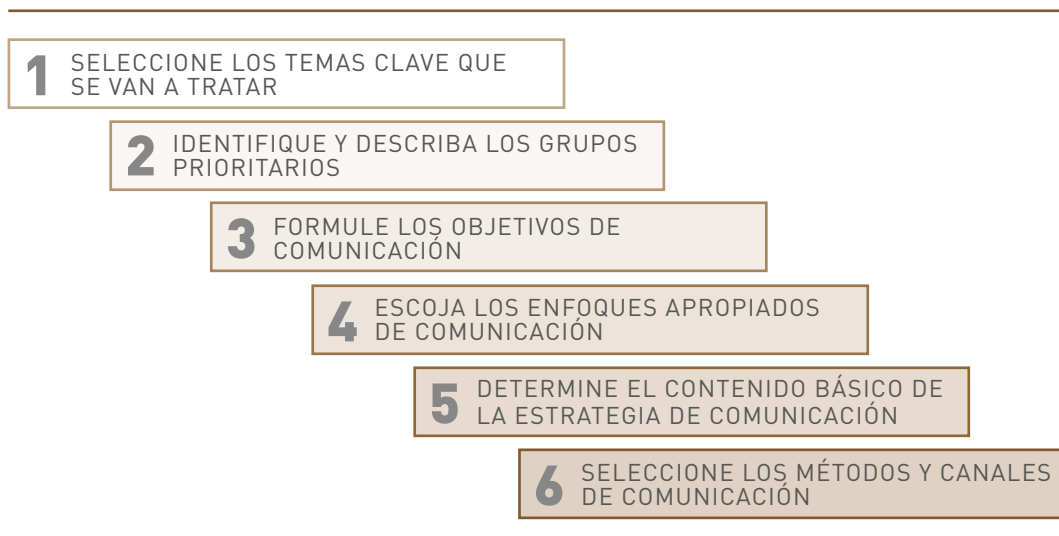
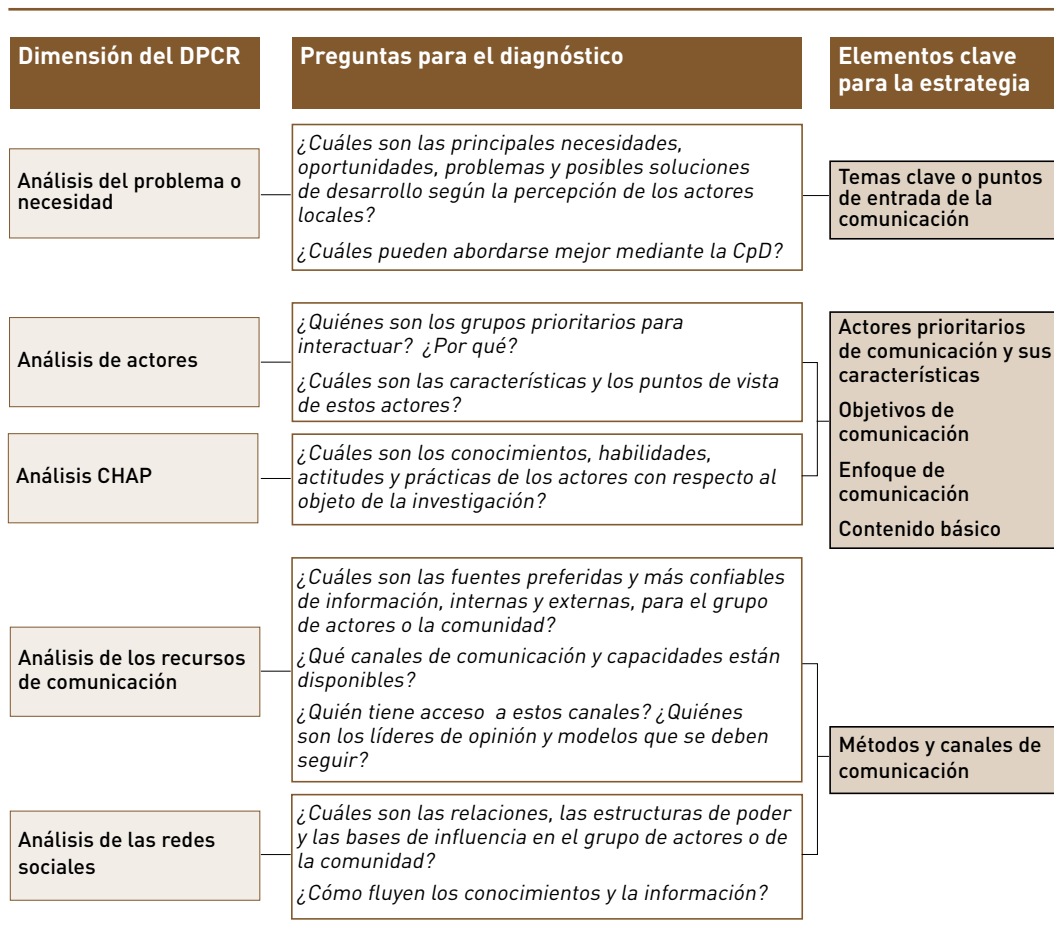


Figura 3.3 Conclusiones relevantes del DPCR para el diseño de la estrategia




1.1 SELECCIÓN DE TEMAS CLAVE QUE SE TRATARÁN

¿Qué problemas o asuntos consideran los actores del proyecto que pueden resolverse a través de una intervención de CpD? ¿Cuáles son las brechas entre la situación ideal (lo que se pretende lograr con el proyecto) y la situación actual del grupo prioritario o de la comunidad? Estas falencias, también llamadas **puntos de entrada de la comunicación**, surgirán del análisis situacional y de la información recogida durante el DPCR, a través de grupos focales, entrevistas a informantes clave y el árbol de problemas.

El Módulo 2 de este manual presenta la forma de detectar los problemas relacionados con la comunicación al inicio o en el transcurso de un proyecto de desarrollo (párrafo 1.2) y posteriormente validar y priorizar los posibles puntos de entrada con los actores de comunicación previstos (párrafo 2.2).



 Tomemos de ejemplo una estrategia de comunicación diseñada para el Programa nacional de reforestación (PNR) de Filipinas¹.

RECUADRO 3.1 PROGRAMA NACIONAL DE REFORESTACIÓN (PNR) DE FILIPINAS

El PNR es un programa gubernamental ejecutado por el Departamento de Medio Ambiente y Recursos Naturales (DENR en inglés) de Filipinas. Busca plantar 1,5 billones de árboles en más de 1,5 millones de hectáreas en tierras públicas, por un período de seis años, desde 2011 hasta 2016. Las tierras públicas incluyen tierras forestales, manglares y áreas protegidas; dominios ancestrales; reservas civiles y militares y zonas urbanas. Se espera que de los 1 500 millones de árboles el 50 por ciento sean árboles forestales para fines productivos y de protección y el otro 50 por ciento sea para agrosilvicultura, o una mezcla de árboles frutales y forestales.

El PNR es también un proyecto multisectorial que armoniza todos los esfuerzos de reforestación de los principales actores públicos y privados del país. Su objetivo es lograr un desarrollo sostenible para la reducción de la pobreza, la seguridad alimentaria, la conservación de la biodiversidad y la mitigación y adaptación al cambio climático.

Los resultados esperados del PNR son:

- la mejora de los ingresos y del bienestar familiar;
- el aumento de la producción de cultivos alimenticios, madera y productos forestales no maderables;
- la estabilidad y productividad de las cuencas hidrográficas;
- la reducción de la erosión del suelo;
- la productividad y estabilidad mejorada a nivel de una granja.

(NGP, 2011)

La información que guió el diseño de la estrategia se obtuvo durante el *Taller de Planificación para la Promoción, Comunicación y Movilización Social* donde participaron diferentes grupos interesados en el tema. Los datos correspondientes a la identificación de los problemas de comunicación se presentan en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1 **Problemas o brechas del PNR identificados a través de consultas con actores relevantes**

Situación ideal	Situación real	Brechas
Los actores relevantes entienden las disposiciones principales del PNR y son capaces de participar y gozar de los beneficios del programa	Los actores relevantes siguen viviendo por debajo del umbral de la pobreza; debido a la falta de acceso a fuentes alternativas de medios de vida, comercialización justa, tecnologías y sus beneficios derivados	La falta de conocimientos y de acceso a información sobre el PNR y la plantación adecuada de árboles
Los productores valoran la plantación de árboles como parte de su cultura y como la meta nacional más amplia de sostenibilidad	Los productores están conformes con la sostenibilidad y no se dan cuenta de los beneficios de las áreas verdes	La ausencia de cultura en la plantación de árboles como parte del objetivo de sostenibilidad, no hay reconocimiento del valor y los beneficios del PNR
Los productores aplican la técnica científica ("correcta") de plantación de árboles y mantenimiento de las plantaciones	Solo algunas organizaciones de productores asimilaron las habilidades adecuadas y tienen la actitud para mantener y proteger las áreas plantadas	Poco conocimiento sobre la aplicación de la tecnología científica en la plantación de árboles y mantenimiento de las plantaciones

¹ En inglés: Philippine National Greening Programme (NGP)

La actividad 3.1 pone a prueba la capacidad adquirida para seleccionar los temas clave de comunicación y los puntos de entrada, aprovechando la experiencia personal de trabajo o que se basa en los resultados de un DPCR anterior.



ACTIVIDAD 3.1 SELECCIÓN DE TEMAS QUE SE TRATARÁN EN LA ESTRATEGIA CPD

Enfóquese en un tema de desarrollo planteado por los actores comunales durante el diagnóstico de comunicación. Describa la situación existente versus la situación ideal, teniendo en cuenta tanto los objetivos del proyecto como las opiniones expuestas por los actores durante las consultas en el terreno.

¿Qué brecha existe entre las dos? Concéntrese en los temas o asuntos que las actividades o servicios de comunicación pueden ayudar a reducir o maximizar, como un paso hacia el logro de las metas del proyecto.

Situación ideal (Síntesis de las ideas de la comunidad y del proyecto)	Situación real (Síntesis de las apreciaciones de la comunidad y del proyecto)	Brechas (Puntos de entrada de la comunicación)

3

1.2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS ACTORES PRIORITARIOS

Los actores relevantes constituyen un componente importante de la estrategia de CpD, cuyo éxito depende en parte de que entiendan quiénes exactamente deben estar involucrados. Los más conocidos son los grupos de la población rural, con los cuales será más fácil diseñar actividades de comunicación, servicios o mensajes específicos que encajen en sus características. Esto ayudará a evitar el riesgo de enfocar, contenidos o canales inapropiados. La segmentación de los grupos participantes, la creación de perfiles y la priorización son parte del análisis de actores involucrados, por lo general, realizado durante el DPCR (véase el párrafo 2.3 del Módulo 2).



CLAVES DE LA PARTICIPACIÓN

Entender el contexto de los actores rurales y su manera de pensar puede desencadenar enfoques creativos durante el diseño de estrategias de CpD (FAO, 2004). Escuchar a los actores relevantes e incidir en sus ideas, les permite contribuir de manera más significativa, pertinente y eficaz en el diseño de una estrategia.



□ Volviendo al ejemplo del PNR, ¿cuáles son los grupos de actores prioritarios del programa? ¿Cuáles son las razones para darle prioridad a estos grupos? ¿Cuáles son sus características sociodemográficas y económicas? La Tabla 3.2 enumera los grupos de actores prioritarios identificados durante el taller de planificación participativa y la consulta al personal nacional del PNR. La información da suficientes antecedentes sobre el grupo objetivo para la estrategia de CpD.

Tabla 3.2 **Clasificación y priorización de los grupos de actores del PNR**

Prioridad	Grupo de interés	Razón	Características
Primera prioridad	Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> • Constituyen el grueso del grupo • Son jóvenes, enérgicos y dispuestos a aprender • Obtendrán beneficios en el futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de escuela secundaria y terciaria • 15 a 22 años de edad • Mayormente solteros • En gran parte clase media • Altamente alfabetizados
	Funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden ser prototipos • Estando afiliados al Gobierno, apoyan al PNR 	<ul style="list-style-type: none"> • Graduados, algunos con maestrías y doctorados • La mayoría casados • Obreros en gran parte con ingresos medios • Ubicados en el área urbana • Altamente alfabetizados
Segunda prioridad	Beneficiarios del programa (participantes del programa de manejo forestal comunitario, agricultores de las tierras altas, comunidades de reforma agraria)	<ul style="list-style-type: none"> • Participan para beneficiarse del PNR debido a sus bajos e inestables ingresos • Pueden ser ocupantes de tierras públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pobres, sector marginado • Hombres y mujeres • Mayores o tercera edad • La agricultura es su ocupación • Arrendatario de tierras • Ingreso inestable • Poca o ninguna educación
Tercera prioridad	Funcionarios del gobierno local	<ul style="list-style-type: none"> • Sirven como modelo, vienen a ser los ejecutores y los socios del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de políticas • Clase media • Sobre todo casados • Hombres o mujeres con título universitario • Prestan asistencia técnica

Otra característica clave de los actores principales está fundada en sus conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas (CHAP). Los resultados del análisis CHAP (véase el apartado 2.4 del Módulo 2) le dará una idea de lo que los actores saben en ese momento, cuáles son las habilidades que poseen, cómo se sienten y lo que hacen en relación a un problema de desarrollo, una nueva práctica, la tecnología o un programa de medios de vida.

Los resultados CHAP son cruciales para formular los objetivos de comunicación, seleccionar el método de comunicación y elegir los medios de comunicación o canales para la estrategia de CpD. La Tabla 3.3 utiliza de nuevo el ejemplo de la PNR para mostrar cómo cada grupo tiene diferentes tipos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas acerca de un problema de desarrollo, tal como la plantación de árboles.

Tabla 3.3 **CHAP de actores prioritarios del PNR en relación con la plantación de árboles**

Grupo	Conocimiento	Habilidad	Actitud	Práctica
Estudiantes	El PNR es solamente para los agricultores en las zonas altas	Muy poca habilidad en la técnica correcta de plantación de árboles	Tienen una actitud neutral hacia el PNR (ni a favor ni en contra de él)	Tienen poca o ninguna oportunidad de participar en la actividad de plantación de árboles
Funcionarios	El PNR es un programa del Gobierno para reducir la pobreza	Moderadamente experto en la técnica correcta de plantación de árboles	De moderado a fuerte el apoyo a los esfuerzos del Gobierno sobre el programa de reforestación; agradecidos al PNR	Han plantado árboles cuando participaron en programas de reforestación en el pasado
Beneficiarios del programa (participantes del manejo comunitario de bosques, agricultores de las tierras altas, comunidades de reforma agraria)	La participación en el PNR les concederá un certificado de especialista	Alta a moderada habilidad en la plantación correcta de árboles; moderada a baja habilidad en el mantenimiento de la plantación	Actitud negativa ante el Gobierno, podría quitarles sus tierras	Remueven las plántulas de la bolsa de plástico antes de sembrar; fumigan químicamente los árboles
Funcionarios de administraciones locales	El PNR es beneficioso para los productores de la comunidad	Moderada a alta habilidad en la técnica correcta de plantación de árboles	Apoya al PNR como organismo de ejecución	Tomar la iniciativa en la plantación, debe ser el modelo que se siga

3

1.3 AJUSTE DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

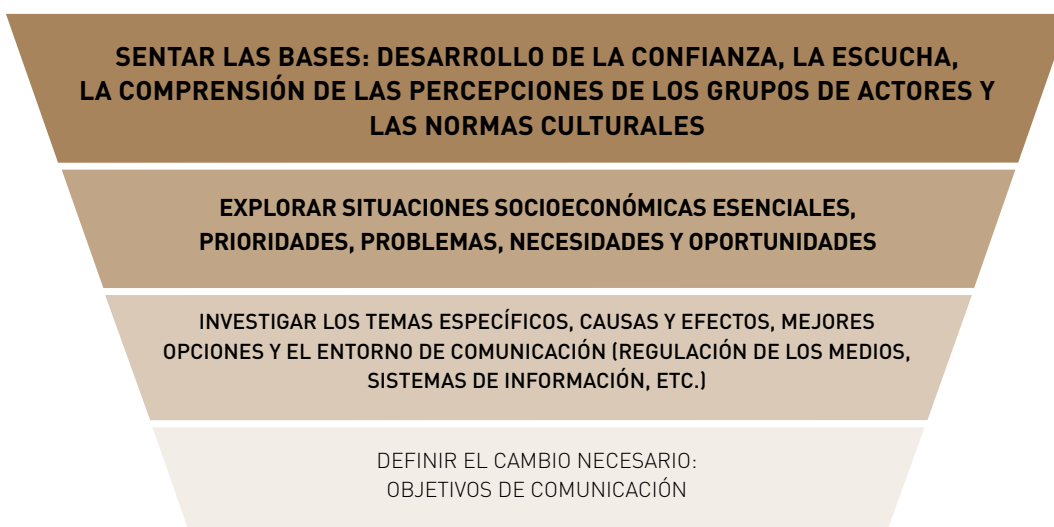
Una vez que se han identificado los puntos de entrada de la comunicación y los grupos de actores prioritarios, el siguiente paso es establecer los objetivos de ella. Estos serán la base para determinar aproximadamente el contenido básico de la estrategia de CpD y para seleccionar los métodos y canales de comunicación. Además, los objetivos proporcionarán indicadores para la evaluación de la iniciativa de CpD (consulte el Módulo 6).

El diagrama de la Figura 3.4 ilustra cómo el proceso de planificación de la CpD comienza abarcador, con respecto al diagnóstico participativo de comunicación, y luego se estrecha en el diseño participativo de la estrategia de comunicación (DPEC) para luego definir sus objetivos específicos, necesarios para lograr un cambio exitoso y la sostenibilidad del programa.

Los objetivos de la comunicación deben indicar qué tipo de cambio se requiere para responder a las necesidades y prioridades de los actores relevantes. Las características y perfiles de los grupos también deben ser considerados en la formulación, ya que afectan el nivel de consecución de los objetivos.



Figura 3.4 **El enfoque de embudo para el establecimiento de objetivos**



Fuente: Tufte y Mefalopolos, 2009

Los objetivos de CpD a menudo se expresan y se miden en términos de cambios en los conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas (CHAP) como en el ejemplo que se presenta en la Tabla 3.4.

Tabla 3.4 **Ejemplos de objetivos de CpD formulados como cambios deseados en los CHAP**

Dimensión de cambio (CHAP)	Principio rector	Objetivo de comunicación
Cambio en los conocimientos	<i>¿Qué deben saber los actores acerca de la intervención?</i>	Los agricultores deben ser capaces de explicar claramente las pérdidas por infestación de roedores.
Cambio en las habilidades	<i>¿Qué habilidades asociadas con la intervención deben poseer los actores prioritarios?</i>	Los agricultores deben ser capaces de configurar y operar el sistema de barrera con trampas en el campo como una herramienta para el control de roedores.
Cambio en la actitud	<i>¿Cómo se sienten acerca de la intervención? ¿Están a favor o en contra?</i>	Los agricultores deben ser capaces de apreciar la importancia de controlar el daño de los roedores en su campo.
Cambio en la práctica	<i>¿Qué harán realmente con relación a la intervención?</i>	Los agricultores deben poder adoptar de manera consciente y sistemática el sistema de barrera con trampas para el control de roedores.

Cabe señalar que los objetivos reflejan el contenido o el enfoque de las actividades de comunicación que se implementarán con cada grupo de actores prioritario. Por ejemplo, si un grupo de ellos ya está presionando para que se den los cambios deseados, las actividades de comunicación debieran ya proporcionar mensajes de apoyo. Si, por otro lado, los actores rurales destinatarios no están haciendo nada para resolver el problema, entonces se les debe alentar a reconocer las consecuencias negativas que se derivan de sus prácticas actuales, y motivarlos a tomar medidas orientadas al cambio.

Fundamentados en una correcta identificación de los problemas y refrendados por los actores principales, los objetivos de la estrategia de CpD se desarrollarán fácilmente si se toman en cuenta las siguientes sugerencias:

1. Escriba desde la perspectiva de los actores prioritarios - que son los que impulsan el cambio.
2. Observe el patrón ACCG - indique el grupo de actores, establezca el comportamiento o la acción deseada, la condición bajo la cual el cambio deseado se llevará a cabo, y por último, el grado esperado de éxito.
3. Anote los objetivos SMART - simples, medibles, alcanzables, realistas y con un tiempo determinado.

1. Orientación desde los actores

En CpD, la estrategia y el plan se formulan desde la perspectiva de los actores principales: esto también se aplica a la formulación de objetivos. Los objetivos de CpD deben estar especificados adecuadamente y hacer hincapié en los cambios deseados que se quieran alcanzar con y por los propios actores relevantes. Por lo tanto, es importante su punto de vista, en lugar de la perspectiva de los ejecutores del proyecto, cuando se trata de escribir y de establecer indicadores para medir el logro (véase el ejemplo a continuación).

Objetivo formulado desde la perspectiva de los ejecutores del proyecto	Objetivo formulado desde la perspectiva de los actores prioritarios
Producir al menos 20 anuncios de servicio público (ASP) y videos participativos para la gestión del riesgo de desastres	Después de la producción y distribución de 20 ASP y videos participativos en la gestión del riesgo de desastres, al menos el 40 por ciento de los hogares de las comunidades debe ser capaz de identificar varias formas de reducir dicho riesgo de desastres

ACTIVIDAD 3.2 OBJETIVOS FORMULADOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ACTORES

Teniendo en mente el importante principio de orientación de los objetivos desde los actores, transforme los que figuran en la primera columna. Reformúlelos y guíese por la pregunta: *¿Qué deberían hacer los actores después de haber participado en la actividad de comunicación?*

Objetivo formulado desde la perspectiva de los ejecutores del proyecto	Objetivo formulado desde la perspectiva de los actores rurales
Al final de un período anual, llevar a cabo al menos tres cursos de formación sobre preparación ante desastres con los jefes de hogar en la comunidad.	
Dentro de los tres primeros meses de ejecución del proyecto, organizar al menos un grupo de oyentes para la gestión del riesgo de desastres entre los miembros de la comunidad.	
Dentro del primer año, establecer al menos cinco centros de información y comunicación en el municipio para la asesoría en riesgo de desastres.	



2. Elementos ACCG²

Un buen objetivo de comunicación debe incluir los cuatro elementos ACCG:

A = Actores relevantes (un solo grupo previsto)

C = Comportamiento (acción o cambio deseado)

C = Condiciones (tiempo, lugar, situación) en virtud de lo cual debe producirse el cambio deseado

G = Grado (o la medida) del logro

El siguiente ejemplo es útil para identificar los elementos ACCG en un objetivo ya formulado.

Objetivo de la muestra	ACCG Elementos
Al final de la capacitación de dos semanas sobre gestión del riesgo de desastres, al menos el 80 por ciento de los participantes debe ser capaz de presentar dos estrategias para la gestión de riesgos de desastres.	A = participantes en la capacitación C = presentar dos estrategias C = después de las dos semanas de capacitación G = 80 por ciento de los participantes

La actividad 3.3 aporta dos ejemplos de objetivos de la CpD para reconocer el patrón ACCG.



ACTIVIDAD 3.3 ELEMENTOS ACCG PARA OBJETIVOS DE LA CPD

Identificar los elementos ACCG en los objetivos enunciados abajo:

Ocho de cada diez líderes locales deben ser capaces de identificar los cinco pasos del desarrollo de un diagnóstico de vulnerabilidad para su comunidad, sin hacer referencia al manual impreso.	A = C = C = G =
Al menos el 65 por ciento de los productores de arroz debe ser capaz de describir los síntomas de infestación de plagas en sus cultivos, después del programa de capacitación sobre vigilancia local de plagas.	A = C = C = G =

² Del patrón inglés SBCE: Stakeholder, Behaviour, Conditions and Degree.

3. Principio SMART

Para escribir correctamente un objetivo de comunicación se deben tener en cuenta las características básicas siguientes (véase la Tabla 3.5):

S = Simple

M = Mensurable

A = Alcanzable

R = Realista

T = Tiempo limitado

Tabla 3.5 **Descripción y ejemplos de objetivos SMART**

Principios SMART	Descripción y ejemplos
1. Simple	Refleja una sola idea a la vez, no más de un objetivo de conducta a la vez
Simple	Al término de un año, al menos el 50 por ciento de los miembros de la comunidad pueden presentar al menos dos estrategias para la gestión de riesgo de desastres.
Compuesto, no simple	Al término de un año, al menos el 50 por ciento de los miembros de la comunidad es capaz de presentar al menos dos estrategias para la gestión de riesgo de desastres y proporcionar capacitación para liderazgo para otros miembros de la comunidad.
2. Mensurable	Observable, visible, utiliza un verbo operativo
Mensurable	Al término de un año, al menos el 40 por ciento de mujeres miembros ocupa importantes posiciones en el comité local de gestión de riesgo de desastres.
No se puede medir	Al término de un año, las mujeres miembros están facultadas para la gestión de riesgo de desastres.
3. Alcanzable	Se puede lograr dados los recursos existentes (tiempo, personas, dinero)
Alcanzable	Al término de un año, al menos el 20 por ciento de mujeres miembros ocupa importantes posiciones en el comité local de gestión de riesgo de desastres.
Inalcanzable	Al término de un año, las principales posiciones en el comité local de gestión de riesgo de desastres están ocupados por mujeres miembros.
4. Realista	Se puede lograr teniendo en cuenta la capacidad humana normal basándose en las experiencias típicas
Realista	Producen al menos dos programas de radio sobre los roles de las mujeres en la gestión de riesgo de desastres.
Irrealista	Al término de un año, las mujeres miembros de la comunidad local pueden producir cinco programas de radio diarios sobre el papel de la mujer en la gestión de riesgo de desastres.
5. Tiempo limitado	Establecerán el período de tiempo por el cual la conducta objetivo debería haber sido cumplida
Tiempo limitado	Al término de un año, al menos el 20 por ciento de mujeres miembros ocupa importantes posiciones en el comité local de gestión de riesgo de desastres.
Tiempo ilimitado	Las mujeres miembros ocupan importantes posiciones en el comité local de gestión de riesgo de desastres.



La Tabla 3.6 aplica las pautas para escribir objetivos de comunicación correctos en el ejemplo del Programa Nacional de Reforestación (PNR).

Tabla 3.6 **Objetivos de comunicación para el PNR**

Asuntos/Temas clave	Actores prioritarios	Objetivos de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> Falta de conocimiento y acceso a la información sobre el PNR y sobre el plantío adecuado de árboles Falta de conocimiento sobre la cultura de plantar árboles como parte del objetivo de sostenibilidad Falta de valoración de los beneficios de una plantación de árboles Poco conocimiento sobre la aplicación de tecnología científica en el plantío de árboles y el mantenimiento de las plantaciones 	<p>Estudiantes Actualmente en el colegio secundario o de nivel universitario; jóvenes; solteros/as; hombres y mujeres; mayormente de clase media, saben leer y escribir</p>	<p>Al término de un año de ejecución del PNR, al menos el 85 por ciento de la población de estudiantes y funcionarios será capaz de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir el PNR como un programa de reforestación. 2. Explicar cómo el PNR se diferencia de otros programas del pasado. 3. Enumerar las formas en las que se puede participar en el PNR. 4. Explicar la manera científica del plantío de árboles. 5. Plantar 10 plántulas de árboles al año en áreas designadas utilizando métodos científicos.
	<p>Funcionarios Muy educados (BS, MS o doctorado); la mayoría casados, desde jóvenes hasta personas mayores; clase obrera media, se encuentran en las zonas urbanas y rurales; con alto nivel de instrucción</p>	<p>Al término de un año de la implementación del PNR, al menos el 85 por ciento de los beneficiarios del programa será capaz de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir su rol y responsabilidades en el PNR. 2. Explicar las políticas sobre el corte y uso de los árboles plantados en las áreas designadas. 3. Enumerar los beneficios e incentivos del PNR. 4. Identificar los organismos a los que pueden acercarse para mejorar su condición de vida y aumentar sus oportunidades de comercialización. 5. Plantar 10 plántulas de árboles al año en áreas designadas utilizando métodos científicos de plantación.
	<p>Beneficiarios del programa (participantes en el manejo comunitario de bosques, agricultores de tierras altas, comunidades de reforma agraria) pobres y marginados; arrendatarios de tierras; agricultura como ocupación, ingresos inestables; poca o ninguna educación, hombre y mujer; mediana edad o ancianos</p>	<p>Al término de un año de la implementación del PNR, al menos el 85 por ciento de los funcionarios de las administraciones locales será capaz de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir su rol y responsabilidades en el marco del PNR. 2. Identificar al menos 3-4 beneficios del PNR. 3. Explicar los puntos más destacados de la Orden Ejecutiva 26. 4. Explicar la manera científica de la plantación de árboles. 5. Exponer las políticas sobre el corte y uso de los árboles en las áreas designadas.
	<p>Funcionarios de administraciones locales Formuladores de políticas; hombres y mujeres con título universitario; desde jóvenes hasta personas mayores, en su mayoría casados, de clase media; prestan asistencia técnica; alfabetizados</p>	<p>Al término de un año de la implementación del PNR, al menos el 85 por ciento de los funcionarios de las administraciones locales será capaz de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir su rol y responsabilidades en el marco del PNR. 2. Identificar al menos 3-4 beneficios del PNR. 3. Explicar los puntos más destacados de la Orden Ejecutiva 26. 4. Explicar la manera científica de la plantación de árboles. 5. Exponer las políticas sobre el corte y uso de los árboles en las áreas designadas.

ACTIVIDAD 3.4 **ESCRIBIR LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN**

Obtenga una copia de un documento de proyecto de cualquier iniciativa o intervención de desarrollo, y revise sus objetivos. En la primera columna, a continuación, copie literalmente dos objetivos del documento del proyecto. En la segunda, formule al menos dos objetivos de comunicación relacionados, siguiendo la orientación de los actores, los criterios ACCG y SMART.

Objetivo del proyecto	Objetivo de comunicación (orientado por actores, ACCG, SMART)

3

1.4 **SELECCIÓN DEL ENFOQUE DE COMUNICACIÓN ADECUADO**

El enfoque de comunicación es “una perspectiva específica de comunicación, o conjunto de acciones tácticas coherentes, orientadas para la consecución de un objetivo determinado” (Mefalopulos, 2008).

Los enfoques de comunicación se superponen en cierta medida, pero no son mutuamente excluyentes. Cada uno acentúa un elemento específico de la estrategia (por ejemplo, los actores relevantes, los objetivos que se deben lograr, el contenido principal o los métodos de comunicación que se utilizarán). Algunos ejemplos incluyen el intercambio de información y conocimientos, el mercadeo social, la sensibilización y concienciación, el cambio de comportamiento, la movilización social o de la comunidad, el entretenimiento educativo y la comunicación para la promoción, entre otros.

En línea con el carácter participativo de la CpD, los principales enfoques dirigidos a la participación activa de los actores rurales de comunicación se discuten en la página siguiente.



Información e intercambio de conocimiento

La comunicación consigue que la información esté disponible en formas que la población rural la encuentre útil, relevante y atractiva. Se ofrece información y materiales didácticos sobre temas nuevos, tecnologías o prácticas, en estilos y formatos que los interlocutores puedan comprender fácilmente. Se puede superar la barrera del analfabetismo con materiales audiovisuales porque así llegamos a un público específico de manera más eficaz (ya sea a través de la comunicación interpersonal o grupal, los medios masivos de comunicación o las nuevas TIC). La CpD fortalece los mecanismos de intercambio de conocimientos para mejorar las capacidades locales, y **reducir la brecha entre el conocimiento local o indígena y el conocimiento científico**. Con información y ejemplos de buenas prácticas, los individuos son capaces de tomar decisiones con conocimiento de causa, entre la adopción y el rechazo de una nueva idea, práctica o tecnología.

RECUADRO 3.2 FACILITAR REDES DE INFORMACIÓN PARA LOS AGRICULTORES EN GHANA

El programa de investigación sobre la degradación de los recursos en el África subsahariana emplea la radio participativa para apoyar y facilitar el acceso a la información agrícola en las comunidades remotas del norte de Ghana. El equipo decidió experimentar con transmisiones radiales en seis idiomas vernáculos para extender el alcance de los mensajes que emergieron del estudio.

El programa fue diseñado en un formato de revista, con radionovela, información del presentador y un panel de discusión, intercalados con jingles y música tradicional. El guión de la radionovela fue elaborado y discutido con seis grupos de actuación para adaptar el texto e identificar formas y situaciones culturalmente apropiadas para cada grupo lingüístico. El programa de radio sobre el suelo y conservación del agua, realizado en lengua vernácula con la participación de los actores locales, salió al aire y continuó con un debate temático con grupos de oyentes.

Los resultados de la evaluación mostraron que los agricultores que escuchaban la radio novela participativa adquirieron conocimientos sobre la importancia de la conservación del suelo, reforzaron su decisión de limitar la quema de arbustos y la tala de árboles y fueron capaces de debatir y encontrar de forma conjunta la manera de adaptar sus prácticas agrícolas incorporando los principios de la conservación del suelo. Además, ellos disfrutaron con la participación en la experiencia.

[Chapman *et al.*, 2003]

Adquiriendo conciencia

La concienciación es un enfoque clave en la comunicación para el desarrollo. Sirve para **promover la visibilidad y la credibilidad de un tema o problema y aumentar la comprensión general**. Por ejemplo, los temas emergentes como el cambio climático necesitan esfuerzos específicos de comunicación para elevar el nivel de conciencia pública y la comprensión de sus causas, efectos y posibles soluciones.

La concienciación es constructiva y puede conducir a cambios positivos en la percepción, actitud, creencias y acciones de las personas.

RECUADRO 3.3 DESPERTANDO CONCIENCIA SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA AGRICULTURA FAMILIAR

En ocasión del Año internacional de la agricultura familiar (AIAF), que se celebró en 2014, la FAO y la Asociación Mundial de Radios Comunitarias (AMARC) se unieron para lanzar una campaña de concienciación orientada hacia las organizaciones de agricultores y la población rural en general. El objetivo principal era dar a conocer la importancia de la agricultura familiar en la lucha contra el hambre, así como abogar por el papel de la CpD y los medios de comunicación comunitarios como motores del cambio social y de desarrollo en zonas rurales.

En particular, la campaña tiene por objeto:

- informar acerca de la AIAF y las actividades conexas de la FAO y los diálogos regionales
- despertar conciencia sobre la importancia de la agricultura familiar y promoverla como una solución para erradicar el hambre, la inseguridad alimentaria y la pobreza rural
- facilitarles a las pequeñas organizaciones de agricultura familiar la oportunidad de expresar sus preocupaciones, necesidades y expectativas
- abrir y fortalecer el diálogo de múltiples actores sobre los desafíos y las promesas de la agricultura familiar en el plano local, nacional e internacional
- destacar la contribución de la CpD y la radio comunitaria en la promoción de la agricultura familiar

La campaña consiste en una miniserie radial (de 5 a 10 minutos de duración) que AMARC producirá en tres idiomas (español, francés e inglés) y difundirá también en idiomas locales a través de su red internacional de radios comunitarias. Los principales insumos para estos programas de radio han sido recogidos durante las consultas y diálogos regionales organizados por FAO y AMARC en preparación al AIAF.

(FAO, 2013)

3

Mobilización social

En palabras simples, la movilización social se define como el establecimiento de una **demanda amplia, apoyo y acción hacia una meta de desarrollo**. El trabajo en red, la colaboración y la formación de alianzas son componentes clave de la movilización social, estratégica para crear consenso y promover el intercambio de recursos y la sinergia de esfuerzos (Velasco *et al.*, 1999). Los actores involucrados son miembros de la comunidad y de otros sectores relevantes de la sociedad, como decisores políticos, asociaciones religiosas, grupos profesionales, líderes de opinión y proveedores de servicios. Los aliados pueden provenir de organizaciones no gubernamentales, instituciones religiosas y organizaciones sin fines de lucro, del sector empresarial privado, círculos académicos, institutos de investigación y organizaciones de desarrollo.

En este enfoque, la CpD cumple con su función de acrecentar la disposición de las comunidades rurales para la acción colectiva. Se trata de un intenso proceso para despertar la conciencia crítica y el desarrollo de capacidades de liderazgo, para organizarse y hacerle frente a un problema. Cuando la comunicación se utiliza para impulsar la participación activa y la creación de redes, el resultado es a menudo exitoso y sostenible, ya que las personas se sienten más comprometidas y se esfuerzan por garantizar la implementación eficaz de los planes que ellos personalmente han contribuido a elaborar. En cierto modo, se trata de un proceso de empoderamiento de las comunidades locales y el fomento de la autosuficiencia.



El enfoque de movilización social se ejemplifica en el Programa nacional de reforestación (PNR) de Filipinas que se ilustra a lo largo de este módulo. La estrategia de comunicación del PNR (véase el párrafo 3.1 de este módulo) se centra en la movilización de los funcionarios, estudiantes y organizaciones privadas - además de los agricultores de las tierras altas - que van a desempeñar un papel activo en los esfuerzos nacionales para la sostenibilidad del medioambiente, mediante la siembra y el cuidado de las plántulas.

Promoción

Promoción es la acción comunicacional dirigida a líderes políticos, empresariales y sociales, a nivel nacional o local, quienes deberían tomar medidas en apoyo a los objetivos de un proyecto o programa de desarrollo. El propósito principal es promover e influir en los cambios a nivel público o de políticas; por ejemplo, una reforma legal o la promulgación de nuevas leyes, la formulación de políticas, directivas administrativas, la movilización de recursos y asignación financiera.

La CpD utiliza métodos, técnicas y herramientas participativas para brindarle a la población rural los medios para expresar sus opiniones y necesidades. En este sentido, la comunicación puede contribuir al logro de un entorno político más inclusivo y orientado a las personas, amplificando las voces de los actores rurales para que sus ideas lleguen a los decisorios, y viceversa, haciendo accesible la información relevante para las comunidades más alejadas o marginadas. De esta forma la comunicación puede facilitar el diálogo político y la negociación.

RECUADRO 3.4 INCLUSIÓN DE ASUNTOS DE INTERÉS COMUNITARIO EN LA AGENDA NACIONAL EN PAKISTÁN

Desde la década de 1990, las comunidades pesqueras y agrícolas de todo el lago Manchar se vieron afectadas por la contaminación proveniente de un proyecto de drenaje de suelos impulsado por el Gobierno. De 2005 a 2007 PANOS se asoció con organizaciones de la sociedad civil y medios de comunicación para cerciorarse de que las preocupaciones acerca del medioambiente, medios de vida y salud de las comunidades afectadas serían reconocidas. Un enfoque integrado de CpD combinó diversos métodos tales como el testimonio en primera persona, la creación de alianzas, el diálogo inclusivo y el trabajo con los medios tradicionales.

A orillas del lago Manchar se congregó a más de 1 200 miembros comunales en una asamblea popular, junto con líderes locales y terratenientes, ONG, organizaciones comunitarias y representantes de medios de comunicación. Durante la asamblea, una obra de teatro interactiva llevó los testimonios orales al escenario, alentando el diálogo y la participación de la audiencia. La reunión terminó con un conjunto específico de recomendaciones para los legisladores provinciales y nacionales. Un equipo capacitado de periodistas también transformó los testimonios en material impreso y para televisión, que se difundieron ampliamente para aumentar la comprensión a nivel nacional y abogar por una intervención oportuna de los responsables políticos de alto nivel.

(CpD Asia, 2012)

Entender y seleccionar el enfoque de comunicación y los objetivos de comunicación para un determinado grupo de actores prioritarios es crucial en la fase de diseño de la estrategia. La actividad 3.5 se puede utilizar para poner a prueba los conocimientos adquiridos sobre los enfoques de comunicación.

ACTIVIDAD 3.5 ENFOQUE DE CPD

Para cada actividad de la columna de la izquierda, elija el enfoque de comunicación que usted considere corresponda. Luego explique brevemente su elección.

Actividad	Enfoque de comunicación
Producir y distribuir folletos en idioma local acerca de lo que es el cambio climático	
Promover reuniones de grupo para hablar de la recolección de residuos húmedos para el compostaje y la organización de un ecocentro comunal	
Transmitir un anuncio de radio sobre los beneficios de la agricultura ecológica	
Orientar a los líderes de la comunidad en cómo realizar un diagnóstico sobre vulnerabilidad climática y adaptación	

3

1.5 IDENTIFICACIÓN DEL CONTENIDO BÁSICO DE LA ESTRATEGIA DE CPD

Según la OCDE³ (1999), el contenido de cualquier estrategia de comunicación tendrá una mayor oportunidad de éxito si la información es: (a) accesible, (b) precisa, (c) verificable; (d) completa, (e) oportuna y (f) pertinente.

Una vez que los objetivos se hayan formulado y el método de comunicación se haya seleccionado, el contenido central de la estrategia de CpD será más fácil de delimitar, teniendo en cuenta los resultados del DPCR y, en particular, del análisis CHAP. Una vez más, para garantizar la solvencia y relevancia, este proceso de identificación de contenidos debe hacerse de manera participativa, involucrando a las comunidades y a los técnicos locales.

³ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.



La Tabla 3.7 se basa en la experiencia del plan de comunicación para el Programa nacional de reforestación de Filipinas (PNR) como ejemplo de cómo identificar el contenido básico. Los insumos iniciales emanaron de los talleres de planificación y las consultas con especialistas en la materia y de los actores principales. El contenido fue depurado para adecuarse a los temas clave identificados, a los actores prioritarios y a los objetivos de comunicación.

Tabla 3.7 **Contenido básico de la estrategia de PNR con base en los problemas identificados, grupos prioritarios y objetivos de comunicación**

Temas clave	Actores prioritarios	Objetivos de comunicación	Contenido básico
<ul style="list-style-type: none"> Falta de conocimiento y acceso a la información sobre el PNR y plantación adecuada de árboles Ausencia de conocimiento sobre la cultura de plantación de árboles como parte del objetivo de sostenibilidad Falta de valoración de los beneficios de la plantación de árboles Poco conocimiento sobre la aplicación de tecnología científica en la plantación de árboles y el mantenimiento de las plantaciones 	Estudiantes Actualmente en la escuela secundaria o de nivel universitario; jóvenes; solteros/as; hombres y mujeres; en su mayoría clase media, saben leer y escribir	Al término de un año de ejecución del PNR, al menos el 85 por ciento de la población de estudiantes y funcionarios será capaz de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir el PNR como un programa de reforestación. 2. Explicar cómo el PNR se diferencia de otros programas del pasado. 3. Enumerar las formas en las que se puede participar en el PNR. 4. Explicar la manera científica del plantío de árboles. 5. Plantar 10 plántulas de árboles al año en áreas designadas utilizando métodos científicos. 	¿Qué es el PNR? ¿En qué difiere de los esfuerzos de reforestación del pasado? ¿Cuáles son los roles de los actores en la implementación del PNR? ¿Cómo van a poder participar?: <ul style="list-style-type: none"> • ¿a quién contactar? • ¿qué plantar? • ¿dónde plantar? • ¿cuándo se planifica? • ¿cómo registrarse? • ¿cómo donar? Forma correcta de plantar
	Funcionarios Muy educados (BS, MS o doctorado); la mayoría casados, desde jóvenes hasta personas mayores; clase obrera media, se encuentra en las zonas urbanas y rurales; con alto nivel de instrucción		
	Beneficiarios del programa (participantes del manejo comunitario de bosques, agricultores de las tierras altas, comunidades de reforma agraria) pobres y marginados; arrendatarios de tierras; agricultura como ocupación, ingresos inestables; poca o ninguna educación, hombres y mujeres; mediana edad o ancianos	Al término de un año de la implementación del PNR, al menos el 85 por ciento de los beneficiarios del programa será capaz de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir su rol y responsabilidades en el PNR. 2. Explicar las políticas sobre el corte y uso de los árboles plantados en las áreas designadas. 3. Enumerar los beneficios e incentivos del PNR. 4. Identificar los organismos a los que pueden acercarse para mejorar su condición de vida y mejorar sus oportunidades de comercialización. 5. Plantar 10 plántulas de árboles al año en áreas designadas utilizando métodos científicos de plantación. 	Responsabilidades, beneficios e incentivos Vinculación con las agencias apropiadas con relación a los medios de subsistencia y la comercialización Forma correcta de plantar

ACTIVIDAD 3.6 IDENTIFICACIÓN DEL CONTENIDO BÁSICO

Seleccione un informe sobre una iniciativa de desarrollo o proyecto de CpD en el que usted haya estado involucrado. Revise el tema principal que se tocó, los actores previstos y los objetivos. A continuación, busque el contenido o mensaje básico y responda a las siguientes preguntas.

¿Cuál fue el contenido o mensaje básico de la iniciativa de desarrollo o proyecto CpD?

¿El contenido básico dio respuesta al tema o asunto identificado, se ajustó a las características de los actores y armonizó con los objetivos de comunicación? Sí o no ¿Por qué?

Ahora reflexione sobre la experiencia de definir el contenido de una iniciativa de desarrollo o proyecto de CpD. ¿Qué lecciones ha aprendido?

3

1.6 SELECCIÓN DE LOS MÉTODOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN

El último paso en el diseño de una estrategia de CpD es pensar en los canales a través de los cuales se puede llegar a los actores relevantes y mantener una provechosa comunicación bidireccional.

Un error en proyectos de desarrollo rural sería distribuir materiales impresos como folletos y panfletos, para luego descubrir que la población local no puede leer, o que sus fuentes preferidas de información sobre temas agrícolas son los compañeros agricultores y la radio. A pesar del hecho de que la radio es generalmente más costosa que los materiales impresos o visuales, si se calcula el costo “per cápita”, el tiempo de emisión podría llegar a ser mucho más barato. Una buena selección de medios sirve para **maximizar el impacto y la rentabilidad**.



Es importante en este punto aclarar la diferencia entre (véase la Tabla 3.8):

- **MÉTODO DE COMUNICACIÓN** – la manera de interactuar, compartir e intercambiar información, como la comunicación interpersonal, la mediada o la masiva. Cada método puede combinar un número dado de canales de comunicación para facilitar el proceso.
- **CANAL DE COMUNICACIÓN** – cualquier medio utilizado para transmitir un mensaje a los actores destinatarios y/o interactuar con ellos, tales como los medios de comunicación populares, los medios de comunicación de propiedad comunitaria, los medios masivos de comunicación, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y los medios sociales de comunicación.

La Sección 2 de este módulo verá los diferentes tipos de canales de comunicación, sus características, ventajas y limitaciones.

Tabla 3.8 **Diferentes métodos y canales de comunicación**

Método	Ejemplo	Canal
Comunicación interpersonal	Individual Visitas a domicilio, diálogo cara a cara, tutoría o tutoriales, autoaprendizaje	Involucra a los actores de la interacción, cara a cara y sin un medio
	Grupal Reuniones, viajes de estudio, cursos de formación, seminarios, discusión en grupo, demostraciones, panel de discusión	
Comunicación mediada	Correo electrónico, Facebook, SMS, llamadas telefónicas, exposición, distribución de archivos multimedia (podcasting)	Teléfono móvil, computador, CD, DVD, manuales de aprendizaje, proyector, rotafolios, tarjetas meta, tablero de escritura, video
Comunicación masiva	Publicidad de masas, cine, teatro, radiodifusión, telecomunicaciones	Gigantografía, cartelera, periódico, revista, radio, panfletos, carteles, televisión

La comunicación mediada se está utilizando cada vez más como resultado del creciente acceso de los agricultores y de la población rural a las TIC, en particular los teléfonos móviles. Sin embargo, la selección de los medios de comunicación depende en primer lugar de los **objetivos de comunicación** formulados por la estrategia. Los diferentes tipos de métodos y canales de comunicación cumplen diferentes objetivos. Por ejemplo, la comunicación de masas a través de la radio, la televisión y los periódicos convencionales ha demostrado ser más eficaz en concienciación, promoción o provisión de información sobre un tema, idea o innovación. Por otra parte, los proyectos comunales de zonas rurales, en general, hacen uso de la comunicación interpersonal, tanto grupal como individual, que es más apropiada para estimular el debate, la interacción y los procesos de aprendizaje colectivo.

La comunicación tiende a funcionar mejor con una combinación de métodos y canales de comunicación: interpersonal, mediada y masiva. Para maximizar los esfuerzos siempre se invita a implementar un enfoque multicanal (véase el párrafo 2.3 de este módulo).

RECUADRO 3.5 REGLAS GENERALES PARA LA SELECCIÓN DE MEDIOS

Se selecciona y usa un medio:

1. para lograr un objetivo único o específico en vez de varios objetivos;
2. que tenga una característica o ventaja única, para que ayude a lograr un fin específico;
3. con el cual los grupos de actores ya estén familiarizados y al que tengan acceso;
4. que pueda adecuar fácilmente mensajes 'localizados';
5. que pueda ser desarrollado, producido y apoyado operativamente a nivel local;
6. que complemente y refuerce otros canales utilizados en la misma estrategia, además de ofrecer fortalezas y áreas de enfoque particulares.

(OECD, 1999)

En la práctica, los siguientes elementos deben ser considerados al momento de seleccionar los medios de comunicación:

1. las conclusiones del DPCR;
2. los objetivos de comunicación y el contenido de la estrategia;
3. la relación costo-eficiencia.

1. Conclusiones del DPCR

Los resultados del análisis de actores relevantes y CHAP (véanse los párrafos 2.3 y 2.4 del Módulo 2) proporcionan información útil sobre las características e intereses de los actores previstos, sus conocimientos, sus capacidades, normas y valores.

También es relevante el mapeo organizacional (véase el apartado 1.4 del Módulo 2) para destacar las iniciativas u organizaciones de comunicación existentes en el área de trabajo, que puedan afectar positiva o negativamente la estrategia de CpD. Esto, a su vez, influye en la selección de los medios.

Por ejemplo, en un programa de comunicación sobre el cambio climático, uno de los resultados es la producción de materiales de comunicación dirigidos a concienciar a la gente sobre él. Una ONG local ya está implementando un programa similar sobre medidas de mitigación y adaptación al clima, desarrollando materiales educativos para los estudiantes de secundaria. Valdría la pena colaborar con la ONG y tomar ventaja de estos canales de comunicación ya existentes y eficaces, en lugar de desarrollar nuevos materiales educativos.

Del mismo modo, el análisis de los recursos de comunicación y de las redes sociales (párrafos 2.5 y 2.6 del Módulo 2) le dirá qué canales de comunicación están disponibles para los actores prioritarios, cómo se utilizan y quiénes influyen en los flujos locales de información y conocimiento. Conocer el potencial de los medios comunitarios los servicios de comunicación y capacidades puede ayudar a determinar qué recursos utilizar y combinar.

Por ejemplo, los canales de comunicación tradicionales a menudo son muy populares entre los actores rurales - estos deben ser considerados cuidadosamente antes de introducir uno nuevo (Omosa, 1999). También es crucial identificar a los líderes de opinión y a los responsables del área de información.



En suma, las preguntas clave a responder son:

- *¿Cuáles son los niveles de alfabetización y educación de los actores previstos?*
- *¿Existen valores y creencias culturalmente específicas que puedan afectar la aceptación de ciertos canales y materiales de comunicación, tipos o diseños?*
- *¿De qué manera se comportan habitualmente los actores al tratar el asunto en discusión?*
- *¿Cuáles son las fuentes de información preferidas de los actores interesados?*
- *¿Quién controla el acceso a los canales de comunicación, (p. ej. una radio) en el hogar?*
- *¿Cuáles son las impresiones de las comunidades sobre iniciativas y materiales de comunicación similares en el pasado?*

2. Objetivos de comunicación y contenido de la estrategia

La elección de los métodos y canales de comunicación también depende de los objetivos de comunicación y los enfoques escogidos para la estrategia. Si el objetivo de la estrategia de comunicación es crear conciencia sobre un tema sencillo y entregar regularmente la información a los interesados (por ejemplo, alertas públicas), la radio o los teléfonos móviles son buenos canales. Sin embargo, si el objetivo es facilitar el intercambio de información y conocimientos entre actores y con expertos, entonces la discusión facilitada de grupo o un taller de capacitación sería la mejor opción.

La correlación entre el canal de comunicación y el contenido de la estrategia CpD es también importante. Las siguientes preguntas deben hacerse:

- *¿El medio se presta a los contenidos de la estrategia?*
- *¿Es el contenido del mensaje clave más visual o auditivo? ¿Se basa principalmente en la palabra escrita?*
- *¿Requiere el contenido de una exposición repetida o frecuente?*

Por ejemplo, un manual puede ser la mejor opción para proporcionar la información técnica detallada que necesita varias páginas de explicación, por lo que los lectores puedan volver a ella para comprobar los detalles. Sin embargo, a la mayoría de las personas les resulta más fácil aprender cómo hacer algo viéndolo, ensayándolo por sí mismas y haciendo preguntas: esto será posible también mediante una capacitación de campo o un video educativo seguido de un debate. Por otro lado, un material de promoción mostrando las actividades y resultados del proyecto tiene que ser breve e ir directo al punto -un resumen del proyecto, una hoja de datos o un video corto pueden ser los mejores canales. Por último, la información tipo pronósticos o actualizaciones meteorológicas que cambian con regularidad, sería mejor difundida a través de radio o SMS en teléfonos móviles (FAO, 2011).

3. Relación costo-eficiencia

Consideraciones importantes en la selección de los medios de comunicación también deben hacerse con relación a:


1. **COSTOS DE PRODUCCIÓN** – Ciertos materiales requieren o bien experticia profesional, un equipo más sofisticado, o más personal;
2. **DIFICULTADES Y LIMITACIONES DE TIEMPO** – Unos canales tomarán mucho más tiempo que otros para ser funcionales;

3. **ESFUERZOS LOGÍSTICOS NECESARIOS** – Algunos materiales de comunicación requerirán más recursos para ser distribuidos o entregados. Por ejemplo, la colocación de carteles publicitarios podría ser menos exigente que la entrega de cartillas a diferentes hogares en una provincia;
4. **ALCANCE** – El porcentaje de actores relevantes que están expuestos a un canal de comunicación como la televisión, la radio o Internet suele ser mucho mayor que el de los medios impresos, tales como folletos;
5. **FRECUENCIA E IMPACTO DE LA EXPOSICIÓN** – El número de veces que los actores se ven expuestos a la actividad de comunicación o al material y el valor cualitativo de la exposición a través de un medio dado varía significativamente (Velasco *et al.*, 1999).

La caja de herramientas de comunicación para la seguridad alimentaria de la FAO (2011) recomienda una fórmula de seis pasos para examinar si los canales que se están considerando para interlocutores específicos son rentables. Cuanto más alto sea el puntaje de costo-efectividad, más atractivo es el canal. Por supuesto, los resultados de este cálculo dependen en gran medida de las estimaciones del número de la audiencia y los costos de la producción, por lo que es importante ser lo más realista posible. La Tabla 3.9 los aplica para dos canales diferentes: la radio se seleccionó ya que fue el medio más rentable en comparación con un curso de capacitación.

Tabla 3.9 **Cálculo de costo-efectividad de los canales de comunicación**

Pasos	Curso de capacitación	Radio
1. Estimar el número de personas (A) que se alcanzaría mediante un canal en particular.	20 personas	500 000
2. Estimar cuánto costaría producir y distribuir un material/actividad de comunicación utilizando ese canal (B). Recuerde que debe incluir los gastos de personal.	Realización del curso de capacitación: \$1 000	Producción de programas: \$5 000 Tarifa de transmisión: \$5 000 TOTAL: \$10 000
3. Calcule el costo para llegar a una persona: $C = B/A$	$\$1\,000/20$ = \$50 por persona	$\$10\,000/500\,000$ = \$0.02 por persona
4. Estimar cuál es la efectividad (D) del canal (si es uno-a-uno, reunión cara a cara recibe una puntuación de 100, una puntuación de 10 es una décima parte tan eficaz como este).	80	1
5. Divida la puntuación de eficacia por el costo de llegada a una sola persona: $E = D / C$. Esta es la puntuación de costo-efectividad para ese canal.	$80/\$50 = 1.6$	$1/\$0.02 = 50$
6. A mayor puntuación de rentabilidad, más atractivo es el canal.	La radio es 30 veces más efectiva que un curso de capacitación	

 En el caso del PNR de Filipinas, ¿qué medios de comunicación y qué canales fueron seleccionados?

La Tabla 3.10 muestra la conexión entre los puntos de entrada de la comunicación identificados, los perfiles de los grupos de actores, los objetivos de comunicación, el contenido básico y los medios de comunicación seleccionados. Las preferencias por los medios y canales de comunicación se obtuvieron de los actores que participaron en la planificación del PNR y los talleres de consulta.



Tabla 3.10 **Canales seleccionados para la estrategia de comunicación del NPR**

Temas clave	Actores prioritarios	Objetivos de comunicación	Contenido básico	Métodos y canales de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> Falta de conocimiento y acceso a la información sobre el PNR y plantación adecuada de árboles Falta de conocimiento sobre la cultura de plantación de árboles como parte del objetivo de sostenibilidad 	Estudiantes Actualmente en la escuela secundaria o de nivel universitario; jóvenes, solteros/as, hombres y mujeres, clase media en gran medida, saben leer y escribir	Al término de un año de ejecución del PNR, al menos el 85 por ciento de la población de estudiantes y funcionarios será capaz de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir el PNR como un programa de reforestación. 2. Explicar cómo el PNR se diferencia de otros programas del pasado. 3. Enumerar las formas en las que se puede participar en el PNR. 4. Explicar la manera científica del plantío de árboles. 5. Plantar 10 plántulas de árboles al año en áreas designadas utilizando métodos científicos. 	¿Qué es el PNR? ¿En qué difiere de los esfuerzos de reforestación del pasado? ¿Cuáles son los roles de los actores en la implementación del PNR? ¿Cómo van a poder participar?: <ul style="list-style-type: none"> • ¿A quién contactar? • ¿Qué plantar? • ¿Dónde plantar? • ¿Cuándo se planifica? • ¿Cómo registrarse? • ¿Cómo donar? Forma correcta de plantar	Medios masivos de comunicación (TV, radio, periódicos) Medios sociales Carteles Folletos Historietas Demostraciones Video Formación Seminarios
	Funcionarios Muy educados (BS, MS o doctorado), la mayoría casados, desde jóvenes hasta personas mayores; clase obrera media, se encuentra en las zonas urbanas y rurales; altamente educada			
<ul style="list-style-type: none"> Falta de valoración de los beneficios de la plantación de árboles Poco conocimiento sobre la aplicación de tecnología científica en la plantación de árboles y el mantenimiento de las plantaciones 	Beneficiarios del programa (Son participantes del manejo comunitario de bosques, agricultores de las tierras altas, comunidades de reforma agraria)	Al término de un año de la implementación del PNR, al menos el 85 por ciento de los beneficiarios del programa será capaz de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir su rol y responsabilidades en el PNR. 2. Explicar las políticas sobre el corte y uso de los árboles plantados en las áreas designadas. 3. Enumerar los beneficios e incentivos del PNR. 4. Identificar los organismos a los que pueden acercarse para mejorar su condición de vida y aumentar sus oportunidades de comercialización. 5. Plantar 10 plántulas de árboles al año en áreas designadas utilizando métodos científicos de plantación. 	Responsabilidades, beneficios e incentivos. Vinculación con las agencias apropiadas con relación a los medios de vida y la comercialización. Forma correcta de plantar.	Medios masivos de comunicación Afiches Mensajes de texto Campañas Historietas Demostraciones Videos Demostraciones Capacitación
	Pobres y marginados, arrendatarios de tierras, agricultura como ocupación, ingresos inestables, poca o ninguna educación, hombres y mujeres, mediana edad o ancianos			
	Funcionarios de administraciones locales Formuladores de políticas, hombres y mujeres con título universitario, desde jóvenes hasta personas mayores, en su mayoría casados, de clase media, prestan asistencia técnica; alfabetizados	Al término de un año de la implementación del PNR, al menos el 85 por ciento de los funcionarios de las administraciones locales será capaz de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir su rol y responsabilidades en el marco del PNR. 2. Identificar al menos 3 a 4 beneficios del PNR. 3. Explicar los puntos más destacados de la Orden Ejecutiva 26. 4. Explicar la manera científica de la plantación de árboles. 5. Exponer las políticas sobre la recolección y uso de los árboles en las áreas designadas. 	Disposiciones más destacadas de la Orden Ejecutiva 26 Papel de las unidades del gobierno local en el PNR (producción de plántulas, plantación de árboles, movilización social)	Medios masivos de comunicación Afiches Mensajes de texto Campañas Folletos Videos Demostraciones Capacitación Seminarios



3

En este momento debería quedar claro que la selección de los métodos y canales de comunicación apropiados está influida por múltiples factores interrelacionados. La actividad 3.7 ayuda a averiguar cómo funciona esta selección de medios.

ACTIVIDAD 3.7 SELECCIÓN DE LOS MEDIOS

Trate de recordar los métodos y los canales que se han utilizado en una intervención de desarrollo o proyecto CpD con el que usted está familiarizado. ¿Cuáles fueron las razones para su selección?

Método y canal	Motivo de la selección

Teniendo en cuenta los factores relevantes para la selección de los medios de comunicación que se explican en el párrafo 1.6, evalúe esta elección de métodos y canales de comunicación. ¿Son adecuados? Sí o no ¿Por qué?



SECCIÓN 2

USO DE MEDIOS DE CPD

2.1 TIPOS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS

No existe una fórmula mágica para elegir el canal más adecuado para los actores prioritarios. Frecuentemente, la combinación de varios medios disponibles en una localidad produce los mejores resultados. Entre la amplia gama de canales de comunicación, los más utilizados en los proyectos de desarrollo rural son:

- **MEDIOS POPULARES** – medios de comunicación locales con cobertura geográfica limitada y tradicionales de una comunidad. Incluye teatro, títeres, dramatizaciones teatrales, canciones, música, refranes, poesía y narración de cuentos.
- **MEDIOS COMUNITARIOS** – medios de comunicación que son controlados por la comunidad, sin fines de lucro y no comerciales. Atienden a una pequeña comunidad geográfica y a un público homogéneo con intereses similares. Han restringido el contenido a su localidad, son accesibles a las personas y utilizan los recursos locales disponibles (Maslog, 1997). Ejemplos de ello son la radio y la televisión comunitarias, el periódico mural, los medios de comunicación populares y el sistema de perifoneo de audio.

- **MEDIOS MASIVOS TRADICIONALES** – los que tienen cobertura nacional, por lo general de naturaleza comercial, gestionados y atendidos por profesionales de los medios.
- **TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC)** – un término general que abarca los dispositivos digitales de comunicación tales como teléfonos móviles, computadoras y redes informáticas y sistemas satelitales, así como los diferentes servicios y aplicaciones asociados con estos, tales como la World Wide Web, correo electrónico, blogs, video conferencias y archivos electrónicos, entre otros. Los medios electrónicos “antiguos” como la radio y la televisión, así como el video y la fotografía, se incluyen en la categoría de las TIC cuando utilizan las tecnologías digitales (en la llamada “convergencia de medios”).
- **MEDIOS SOCIALES** – herramientas basadas en la web que ofrecen nuevas formas de interactuar en línea con otras personas y publicar información cuando emplean herramientas libres y fáciles de usar (por ejemplo, web 2.0). Ejemplos de medios de comunicación social son los foros de Internet, blogs, blogs sociales, microblogging, wikis⁴, distribución de archivos (podcasts), fotografías o imágenes, videos y marcadores sociales (FAO, 2011).

El **anexo 1** ofrece una extensa descripción de las características de estos diferentes medios de comunicación, junto con ejemplos concretos. En el siguiente apartado se verán sus ventajas y limitaciones.

2.2 VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

La selección de los medios debe ser guiada por una clara evaluación de las ventajas y desventajas específicas de cada canal. La Tabla 3.11 compara la amplia gama de medios de comunicación que se pueden emplear para una estrategia de CpD.

ACTIVIDAD 3.8 POTENCIAL Y LIMITACIONES DE DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Identificar al menos tres canales de comunicación disponibles en la comunidad en que está trabajando. Liste en la siguiente tabla las ventajas y limitaciones para tratar temas de desarrollo.

Medio	Ventaja	Limitaciones
1.		
2.		
3.		

⁴ Contenido publicado en la web con el atributo de edición abierta y pública.



Tabla 3.11 **Ventajas y limitaciones de los canales de comunicación**

Media	Ventajas	Limitaciones
Medios populares de comunicación (p. ej. marionetas, teatro comunal, narración de cuentos)	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser fácilmente entendido por todos los miembros de la comunidad • Intrínsecamente adaptada a la escena cultural local • Se pueden usar dialectos para la comunicación más íntima en las comunidades • Hace un llamado a nivel personal • No depende de la tecnología que es susceptible a sufrir daños • Relativamente barato de producir ya que la mayoría de los recursos necesarios están disponibles en la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere que los mensajes de desarrollo se elaboren con mucha destreza para que se acomoden a los medios de comunicación popular • Pueden carecer de prestigio en comparación con otros medios más modernos de comunicación en algunas sociedades • Puede ser difícil de organizar y necesita una estrecha relación de trabajo entre los agentes de desarrollo y los artistas de los medios populares
Radio	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia cobertura y disponibilidad / accesibilidad, incluso en las zonas rurales • Costo de producción bajo • La entrega de información puede ser delimitada • Público bien segmentado 	<ul style="list-style-type: none"> • Al ser solo audio, no es tan efectivo como medio de formación y educación • Competencia constante con otros programas en otras estaciones de radio • Mensaje fugaz • Al no tener nada que mirar, los oyentes son más propensos a distraerse y su capacidad de atención se limita • Algunos conceptos pueden ser retratados con mayor claridad visualmente que auditivamente • Requiere habilidades en la radiodifusión y la planificación de programación, diseño, producción y gestión
Televisión	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia cobertura • Combina la vista, el sonido y el movimiento, por lo tanto, llama más la atención • Alto prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a ser monopolizado por intereses poderosos debido a su prestigio • No está ampliamente disponible, especialmente en las zonas rurales • Alto costo de producción • Difícil de localizar la información para la agricultura a menos que existan canales de televisión locales, lo cual es aún raro en países de desarrollo
Video	<ul style="list-style-type: none"> • Combina imágenes, sonidos y movimiento, por lo tanto, llama más la atención • Muy persuasivo • El adelanto constante de la tecnología está haciendo la producción cada vez más barata y más confiable • Se puede volver a reproducir • Permite grabar el audio en más de un idioma en un solo soporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere talento, habilidad y experiencia para producir buenos programas para el desarrollo • Dependiendo del uso, puede requerir de una alta inversión de capital
Material impreso (p. ej. volante, folleto, revista, periódico)	<ul style="list-style-type: none"> • Relativamente económico, sencillo y fácil de producir • Se puede llevar a casa, consultarlo y sirve permanentemente para recordar el tema • Especialmente útil para los extensionistas, técnicos y líderes de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado a audiencia alfabetizada • Algunos formatos tienden a ser aburridos, sobre todo si no hay imágenes visuales
Medios visuales de comunicación (p. ej. rotafolios, afiches, carteles publicitarios, comics)	<ul style="list-style-type: none"> • Asequible y fácil de producir y utilizar • Bueno para formación y apoyo a la extensión en zonas donde no hay electricidad • El uso de imágenes ayuda a que las personas recuerden mejor los conceptos • Fácil de usar 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere cuidado en la realización de dibujos que sean comprensibles para los analfabetos • Falta la atracción de los materiales audiovisuales • Puede ser considerado como "de segunda clase" por personas con experiencia en los medios de comunicación electrónicos • Adecuado solamente para pequeños grupos de discusión
Teléfonos móviles/ celulares	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una variedad de funciones como envío y recepción de mensajes, grabación de audio e imágenes visuales, reproducción de archivos de video y audio, navegación por Internet y organización de archivos • Compacto y fácil de usar 	<ul style="list-style-type: none"> • Se almacena una cantidad limitada de información, de acuerdo a la capacidad del teléfono móvil • Su funcionamiento depende de la electricidad • No está ampliamente disponible en algunas comunidades rurales debido a la mala señal • La privacidad y confidencialidad de la información está en riesgo • Algunas veces no son asequibles en ciertas comunidades
Internet y los medios sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita el intercambio de información entre actores, independientemente de las fronteras geográficas • Enlaces con todos los actores • Fomenta la interactividad • Mayor flexibilidad en la entrega de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede no ser accesible o estar disponible para los actores previstos • Se necesitan habilidades especiales para operar la tecnología y tener acceso a la información • La tecnología informática es cara • Existe la barrera del idioma

Fuente: Adaptado de FAO, 1989


2.3 LA COMBINACIÓN MULTIMEDIA

Un principio bien establecido en la comunicación es que “no hay un único medio”. Como se señaló anteriormente, los diferentes métodos y medios de comunicación sirven para diferentes propósitos. El éxito de un programa de comunicación frecuentemente depende de su combinación creativa y reflexiva.

Planificar una estrategia de CpD para un uso combinado de diferentes canales y materiales de comunicación puede ser más rentable y dar mayores posibilidades de impacto positivo (Swann, 2004). Las ventajas de una combinación de medios de comunicación incluyen (JHU/PCS, 1984):

- llegar a un segmento de actores que no llega el medio principal;
- reforzar los mensajes proporcionando exposición adicional, reiterando en un medio menos caro o un medio secundario, después que se haya logrado el alcance óptimo a través del primer medio;
- creación de una sinergia de esfuerzos de comunicación.

Una estrategia de comunicación debe siempre identificar un medio preferente hacia donde se canalizarán los principales esfuerzos y recursos (Piotrow *et al.*, 1997). El medio principal debe ser el que indicó el análisis de actores como la mejor forma de llegar a los grupos prioritarios.

 Por ejemplo, en los países africanos, la radio comunitaria con frecuencia emerge como el mejor medio para llegar a las comunidades rurales. En la República Democrática del Congo y en Níger, el proyecto de la FAO Dimitra ha apoyado a la organización de clubes de oyentes comunales como lugares complementarios de CpD a las emisiones de radio de la comunidad (FAO-Dimitra, 2011). Estos clubes permiten a los miembros de la comunidad expresar sus ideas y opiniones, y sirven para interactuar con otros actores relevantes que pueden ayudar a resolver sus problemas o necesidades.

Para facilitar la interacción entre los diversos oyentes y las estaciones de radio, los teléfonos móviles están a disposición de los grupos de escucha, cuyos miembros aportan una cuota semanal (véase el Recuadro 3.6).



RECUADRO 3.6 CLUBES DE OYENTES DE RADIOS COMUNITARIAS

Los clubes de oyentes comunitarios reúnen mujeres, hombres o ambos en torno a una radio local y los alientan a expresar sus necesidades y compartir preocupaciones y expectativas. La radio es un canal para ofrecer respuestas, ya sea a través de los comentarios de un experto o mediante la difusión de las discusiones que tuvieron lugar en los clubes. Yendo más allá de la escucha colectiva, estos clubes ofrecen a sus miembros un mecanismo para conseguir información que de otro modo sería inaccesible. El diálogo genera las bases para llevar a cabo acciones conjuntas.

En lugar de ser transmitido “de arriba hacia abajo”, sea por un medio masivo de comunicación o de la institución a la comunidad, los conocimientos son generados por la acción del intercambio entre participantes o por las discusiones llevadas a cabo en la propia comunidad. En este sentido, la radio rural se convierte en un medio de comunicación producido por y para empoderar a la población local. En Níger los teléfonos móviles han hecho una contribución importante en el fomento de la participación y de la interacción entre los clubes y la radio, así como entre las mismas comunidades rurales. A cada club se le proporcionó un teléfono móvil con una tarifa plana, para hacerse llamadas gratuitas entre sí y con las estaciones de radio asociadas. Como se informó, *“las radios sugieren un tema y abren las ondas de radio, a menudo con un especialista. Las mujeres y los hombres pueden llamar durante la emisión del programa para dar su opinión, hay interacción sistemática en vivo”*.

(FAO-Dimitra, 2011)

Cuando se trata de comunicar temas de desarrollo rural sobre seguridad alimentaria, adaptación al clima o la gestión de recursos naturales, la creación de vínculos con los principales medios de comunicación y con las TIC es ventajosa. Esto se hace no solo para maximizar el potencial y las fortalezas de los medios comunitarios, sino también para mejorar la eficiencia de las iniciativas de desarrollo. Los medios comunitarios pueden delimitar el contenido para facilitar una mejor comprensión y valoración de la información y promover un sentido de participación en los miembros de la comunidad, con la finalidad de planificar y llevar a cabo acciones específicas. Por otro lado, los medios locales y los medios masivos de comunicación pueden vincular a las comunidades con las autoridades provinciales, regionales o nacionales y movilizar a otras organizaciones de desarrollo en apoyo a las acciones de la comunidad.

Las posibles áreas de colaboración incluyen:

- coproducción e intercambio de materiales (p. ej., cuñas radiales y televisivas, artículos, documentales, visitas de expertos);
- identificación y coordinación con autoridades, especialistas en la materia y personas con experticia;
- implementación de planes de acción basados en medios de comunicación.

Información adicional con respecto a la colaboración entre medios nacionales y locales de comunicación puede ser encontrada en el apartado 1.3 del Módulo 4.



3

SECCIÓN 3

ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN

3.1 ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CPD

Una vez que todos los elementos clave hayan sido identificados, estos se pueden armonizar en una estrategia completa de CpD. Se recomienda preparar un documento escrito que resuma las principales decisiones tomadas con relación a temas principales y actores prioritarios, objetivos y enfoques de comunicación, contenido básico y métodos y canales escogidos para la iniciativa de desarrollo.



 A modo de ejemplo, la estrategia completa de CpD para el Programa nacional de reforestación de Filipinas (PNR) se presenta en la Tabla 3.12.

Tabla 3.12 **Estrategia de CpD para el PNR**

Asuntos clave: Escasa familiaridad con el PNR; actitud adversa o neutral hacia el PNR; falta de formación para la plantación de árboles; manera no científica de plantar árboles				
Actores prioritarios	Objetivos de comunicación	Enfoques de comunicación	Contenido básico	Métodos y canales de comunicación
Estudiantes Funcionarios	Al término de un año de ejecución del PNR, al menos el 85 por ciento de la población de estudiantes y funcionarios será capaz de: 1. Describir el PNR como un programa de reforestación. 2. Explicar cómo el PNR se diferencia de otros programas del pasado. 3. Enumerar las formas en las que se puede participar en el PNR. 4. Explicar la manera científica del plantío de árboles.	<ul style="list-style-type: none"> • Información e intercambio de conocimientos • Concienciación 	<ul style="list-style-type: none"> • PNR y sus diferencias respecto a los anteriores programas de reforestación • Roles y socios en PNR • Acceso a la página web del PNR 	Medios masivos de comunicación (TV, prensa, radio) Redes sociales Carteles y letreros
			<ul style="list-style-type: none"> • Promoción • Movilización social 	<ul style="list-style-type: none"> • El PNR se trata de sembrar correctamente utilizando biofertilizantes para que las plántulas crezcan y beneficien a la sociedad • Plantar diez árboles por año hace de ti un héroe del medioambiente. (Estudiantes) • Plantar diez árboles cada año hace de ti un buen ciudadano. (Empleados públicos)
Beneficiarios del programa	Al término de un año de la implementación del PNR, al menos el 85 por ciento de los beneficiarios del programa será capaz de: 1. Describir su rol y responsabilidades en el PNR. 2. Explicar las políticas sobre el corte y uso de los árboles plantados en las áreas designadas. 3. Enumerar los beneficios e incentivos del PNR. 4. Identificar los organismos a los que pueden acercarse para mejorar su condición de vida y mejorar sus oportunidades de comercialización. 5. Plantar 10 plántulas de árboles al año en áreas designadas utilizando métodos científicos de plantación.	<ul style="list-style-type: none"> • Concienciación • Información e intercambio de conocimientos • Movilización social 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, beneficios e incentivos para las comunidades que participan • Vinculación con agencias especializadas en temas de medios de vida y comercialización • Métodos científicos para un mejor crecimiento de los árboles • Políticas sobre la extracción y utilización de los árboles que están disponibles en las áreas de manejo forestal comunal 	Historietas Demostraciones Capacitación Video Seminarios
Funcionarios de las administraciones locales	Al término de un año de la implementación del PNR, al menos el 85 por ciento de los funcionarios de las administraciones locales será capaz de: 1. Describir su rol y responsabilidades en el marco del PNR. 2. Identificar al menos 3-4 beneficios del PNR. 3. Explicar los puntos más destacados de la Orden Ejecutiva 26. 4. Explicar la manera científica de la plantación de árboles. 5. Exponer las políticas sobre la recolección y uso de los árboles en las áreas designadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Concienciación • Información e intercambio de conocimientos • Promoción 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposiciones más acentuadas de la Orden Ejecutiva 26 • Papel de las UGL en el PNR (producción de plántulas, plantación de árboles, movilización social) 	Folletos Video Demostraciones Capacitación Seminarios Medios masivos de comunicación Afiches Mensajes de texto Campañas

La Hoja de trabajo 3.1 se puede utilizar para esbozar una estrategia de CpD para una iniciativa en curso o de un proyecto que aún no se haya implementado.

HOJA DE TRABAJO 3.1 **MATRIZ DE ESTRATEGIA DE CPD**

Tema(s) clave que se abordarán: _____				
Actores prioritarios	Objetivos de comunicación	Enfoques de comunicación	Contenido básico	Métodos y canales de comunicación



3.2 ESBOZO DE UN PLAN DE ACCIÓN

Complementando la estrategia de CpD está el plan de acción de CpD. En este marco operacional se resumen las macroactividades de comunicación y los resultados cuantitativos o cualitativos que debieran producirse con el fin de alcanzar los objetivos de CpD. Además de asignarle al personal responsabilidades específicas y una agenda para cada ítem, tiene como función asegurar que todas las actividades se traten en términos de asignación presupuestaria.

Para elaborar un plan de acción coherente y factible es importante tener en cuenta los objetivos de CpD en la estrategia y vincularlos con un conjunto de acciones concretas que se deben realizar con el fin de alcanzarlos. Las primeras preguntas son:

- *¿Qué se debe hacer para lograr mejor este objetivo?*
- *¿Cuáles son las principales tareas que se llevarán a cabo?*
- *¿Qué resultados concretos de comunicación se deben producir?*



Tomando como ejemplo la estrategia de CpD diseñada para el Programa nacional de reforestación (PNR) filipino (ver Tabla 3.13), uno de los objetivos fundamentales es: *Despertar conciencia sobre el programa PNR a por lo menos el 85 por ciento de los actores principales en un año.*

El plan de acción detalla una serie de tareas como el desarrollo, producción, comprobación y distribución de productos tangibles acerca del PNR, como: impresos, audiovisuales y materiales de comunicación multimedia (por ejemplo, folletos, videos breves, radio y anuncios de televisión). Para cada actividad, el plan también especifica un calendario factible, las funciones del personal y de los socios del proyecto, la ubicación y los insumos necesarios para que las actividades se realicen sin problemas.

Tabla 3.13 **Ejemplo del plan de acción de la estrategia de CpD en el PNR**

Actividad de comunicación	Resultado	Fecha	Persona responsable	Localización	Presupuesto estimado
Información y conocimiento					
Desarrollo de capacidades, reunión informativa sobre el PNR y su plan de CpD para los actores regionales	Actores regionales capacitados en PNR y plan de CpD	Un mes: julio	Personal del DENR, grupo asesor del proyecto de UPLB (GAP-UPLB)	Provincias seleccionadas de todas las regiones del país	US\$1 500
Concienciación					
Desarrollo, producción, testeo y distribución de materiales de comunicación: impresos, audiovisuales y multimedia	<ul style="list-style-type: none"> Folleto sobre preguntas frecuentes sobre el PNR Producción audiovisual de 10 minutos sobre el PNR Radio y televisión: 30 segundos de anuncios sobre el PNR Carteles sobre cómo participar en el PNR Carteles sobre la plantación de árboles en forma científica Kit de asesoría 	Dos meses: agosto y septiembre	GAP-UPLB, Grupo de trabajo regional sobre CpD	Áreas de cobertura/provincias del PNR	US\$3 000
Lanzamiento del PNR	PNR se lanzó a nivel nacional	Un mes: septiembre	Oficinas Regionales DENR con la asistencia del GAP	Provincias seleccionadas en las regiones cubiertas por el PNR	US\$2 500
Promoción					
Distribución de kits de promoción y desarrollo de paladines del PNR	Kits de promoción distribuidos y paladines del PNR identificados	Tres meses: octubre a diciembre	Grupo de trabajo regional sobre CpD	Áreas de cobertura, provincias del PNR	US\$1 000
La promoción para la aprobación de las ordenanzas en apoyo del PNR	Ordenanzas de apoyo al PNR aprobados por ley	Tres meses: octubre a diciembre	Grupo de trabajo regional sobre CpD	Áreas de cobertura, provincias del PNR	US\$800
Creación de redes con la comunidad empresarial, las organizaciones de medios de comunicación, instituciones educativas, organizaciones religiosas	Redes y alianzas establecidas con las instituciones interesadas	A lo largo del proyecto	Grupos de trabajo nacionales y regionales sobre CpD, Oficiales de asuntos públicos del DENR, GAP-UPLB	Áreas de cobertura, provincias del PNR	US\$5 000

Actividad de comunicación	Resultado	Fecha	Persona responsable	Localización	Presupuesto estimado
Movilización social					
Promoción del uso del sitio web del PNR para todos los sectores clave interesados, para fomentar la transparencia y suscitar un mayor apoyo	Sitio web PNR promovido y accesible	A lo largo del proyecto	Grupos de trabajo regionales y nacionales sobre CpD	Áreas de cobertura, provincias del PNR	US\$2 500
Trabajo en red continuo y apoyo a los grupos de trabajo regionales en la realización de actividades de CpD	Grupos de Trabajo regionales que realizan actividades de CpD	A lo largo del proyecto	Grupos de trabajo regionales y nacionales sobre CpD	Áreas de cobertura, provincias del PNR	US\$3 000

3

En suma, el plan de acción garantiza la solidez general de los esfuerzos de comunicación de acuerdo con la estrategia de CpD y da cuenta de todos los recursos humanos y materiales necesarios para su ejecución. Hacer una valoración correcta de los insumos y de los fondos necesarios es muy importante para la realización de un trabajo de calidad y de una estimación precisa del presupuesto, con la finalidad de ser aprobado por la administración del proyecto (FAO, 2004).

Más tarde, los arreglos detallados de planificación e implementación serán definidos y negociados a través de consultas con múltiples actores, destinadas a fomentar la movilización de la comunidad, el compromiso y el control sobre las actividades y los procesos de comunicación (véase la sección 1 del Módulo 4). Otro aspecto importante que se debe considerar es proporcionar el seguimiento adecuado a la gestión y ejecución del plan de CpD. Más detalles sobre el monitoreo y la evaluación se encuentran en el Módulo 6.

Un gráfico simple, como el de Hoja de trabajo 3.2, ayudará a poner juntos de manera coherente todos los componentes de un plan de acción de CpD

En la Sección 3 del Módulo 7 se puede encontrar un ejercicio de planificación de la CpD.



HOJA DE TRABAJO 3.2 PLAN DE ACCIÓN DE CPD

Objetivo de comunicación	Actividad	Resultado	Fecha	Persona responsable	Localización	Presupuesto estimado



REFERENCIAS

Chapman, R., R. Blench, G. Kranjac-Berisavljevic & A.B.T. Zakariah. 2003. *Rural radio in agricultural extension: the example of vernacular radio programs on soil and water conservation in N. Ghana*. AGREN Network Paper No. 127. Roma: FAO-ODI (disponible en inglés en <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/5200.pdf>).

ComDev Asia. 2012. *Raising Community Concerns to a National Audience in Pakistan*. (disponible en inglés en http://www.comdevasia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=80:raising-community-concerns-to-a-national-audience-in-pakistan&catid=24&Itemid=185).

FAO. 1989. *Directrices sobre comunicación para el desarrollo rural: guía para los responsables de la planificación del desarrollo y la formulación de proyectos*. Roma: FAO (disponible en <http://www.fao.org/docrep/t7974s/t7974s00.htm>).

FAO. 2004c. *Manual: Diseño Participativo para una Estrategia de Comunicación*. Roma: FAO (disponible en <http://www.fao.org/docrep/011/y5794s/y5794s00.htm>).

FAO. 2011. *Caja de Herramientas para la Seguridad Alimentaria*. Roma: FAO (disponible en www.fao.org/docrep/016/i2195s/i2195s.pdf)

FAO. 2013. *Communication and community media action to advance family farming and food security*. Documento interno.

FAO-Dimitra. 2011. *Community listeners' clubs: stepping stones for action in rural areas*. Roma: FAO (disponible en inglés en <http://www.fao.org/docrep/014/am604e/am604e.pdf>).

FAO-Dimitra. 2014. *Clubes de oyentes de radio comunitaria en el Níger y la República Democrática del Congo*. Roma: FAO (disponible en <http://www.fao.org/gender/gender-home/gender-why/buenas-practicas/good-practices-example-1/es/>)

Johns Hopkins School of Public Health/Population Communication Services (JHU/PCS). 1984. *Basic processes and principles for population/family planning communication*. Baltimore, EEUU: Johns Hopkins University.

Maslog, C. 1997. *Development journalism in the Philippines*. Laguna, Filipinas: University of the Philippines Los Baños.

Mefalopolos, P. 2008. *Development communication sourcebook: broadening the boundaries of communication*. Washington DC: The World Bank (disponible en inglés en <http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMMENG/Resources/DevelopmentCommSourcebook.pdf>).

National Greening Program. 2011. *Advocacy, communication and social mobilization roadmap*. Manila: Department of Environment and Natural Resources and UPLB Project Advisory Group.

OECD. 1999. *Environmental communication: applying communication tools towards sustainable development*. Paris: OECD Publications (disponible en inglés en <http://www.oecd.org/environment/environmentanddevelopment/2447061.pdf>).

Omosa, E. 1999. *The use and application of various communication channels at local and international levels*. Forest Action Network.

Piotrow, P.T., D.L. Kincaid, J.G. Rimon, & W. Rinehart. 1997. *Health communication: lessons from family planning and reproductive health*. Johns Hopkins School of Public Health, Center for Communication Programs. Londres: Praeger Publishers (disponible en inglés en http://www.jhuccp.org/resource_center/publications/center_publications/health-communicationlessons-family-planning-and-re).

Swann, K. 2004. *IEC material production guidelines* (disponible en inglés en <http://www.kswann.com/IEC%20Production%20Guidelines.pdf>).

Tufte, T. & P. Mefalopolos. 2009. *Participatory communication: a practical guide*. World Bank Working Paper No. 170. Washington DC: Banco Mundial (disponible en inglés en <http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMMENG/Resources/Participatorycommunication.pdf>).

UNICEF. 2008. *Saving lives, protecting children: advocacy in emergencies*. New York, EEUU: UNICEF Office of Emergency Programmes (disponible en inglés en <http://www.unicefinemergencies.com/downloads/eresource/docs/Advocacy/2008-11-12-UNICEFAdvocacyGuidelines.pdf>).

Velasco, M.T., M.C. Cadiz, & M.F. Lumanta. 1999. *Implementing Social Marketing and Social Mobilization Plans*. En DEVC 208: Communication and Social Marketing. Laguna, Filipinas: University of the Philippines Open University.



LECTURAS ADICIONALES

Writing a communication strategy for development programmes (UNICEF, 2008)

http://www.unicef.org/cbsc/files/Writing_a_Comm_Strategy_for_Dev_Progs.pdf

Participatory mapping and communication. Guide to developing a participatory communication strategy (FIDA, 2010)

http://www.ifad.org/pub/map/pm_iii.pdf

Communicating gender for rural development (FAO-Dimitra, 2011)

<http://www.fao.org/docrep/014/am319e/am319e00.pdf>

Haciendo olas: historias sobre comunicación participativa para el cambio social (Dagron, 2001)

http://www.communicationforsocialchange.org/pdf/making_waves.pdf

Tipos de medios de comunicación y sus características (Anexo 1)

Community media. A good practice handbook (UNESCO, 2011)

<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002150/215097e.pdf>

Participatory radio campaigns and food security (Farm Radio International, 2011)

<http://farmradio.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/farmradio-prcreport20111.pdf>

The one to watch: radio, new ICTs and interactivity (FAO, 2003)

<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/006/y4721e/y4721e00.pdf>

The new age of radio: How ICTs are changing rural radio in Africa (Farm Radio International, 2011)

<http://farmradio.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/farmradioictreport20111.pdf>

3



RECURSOS MULTIMEDIA

Curso en línea - La comunicación para la Seguridad Alimentaria (EC/FAO)

<http://www.foodsec.org/dl/elcpages/food-security-learning-center.asp?pgLanguage=en&leftItemSelected=food-security-learning-center>

Entrevista video - Rural radio: a tool for sharing knowledge or a way to empower communities? (D. Mowbray)

<http://www.youtube.com/watch?v=bZVWtCY3Yzw>

Entrevista video - In Malawi, where knowledge flows, food grows (R. Chapota)

<http://www.youtube.com/watch?v=vMZzJSfrOyk>

Selección de videos y animaciones - About participatory video (InsightShare)

http://www.youtube.com/playlist?list=PLUtvla4Yp5ykpS_UR0xbAjj0XQRiTonUm

Video - Young people raise awareness about climate change in the Pacific (UNICEF)

http://www.youtube.com/watch?v=zNjCW5_N1sM

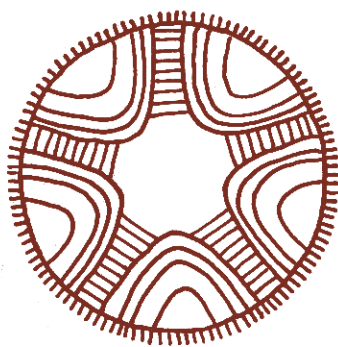
Recursos en línea - ICTs for development (Eldis)

<http://www.eldis.org/go/topics/resource-guides/icts-for-development#.UnDnFHCmjTo>



MÓDULO 4

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CPD



ÍNDICE

Fundamentos y conceptos clave.....	118
Resumen del contenido	119
Objetivos de aprendizaje	119
SECCIÓN 1 TORNAR OPERATIVA LA CPD EN EL TERRENO.....	120
Planificación participativa de comunicación a nivel local	120
Fundamentos de la implementación de la CpD	126
SECCIÓN 2 FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD LOCAL DE COMUNICACIÓN	135
<i>Referencias</i>	138
<i>Lecturas adicionales</i>	139
<i>Recursos multimedia</i>	139



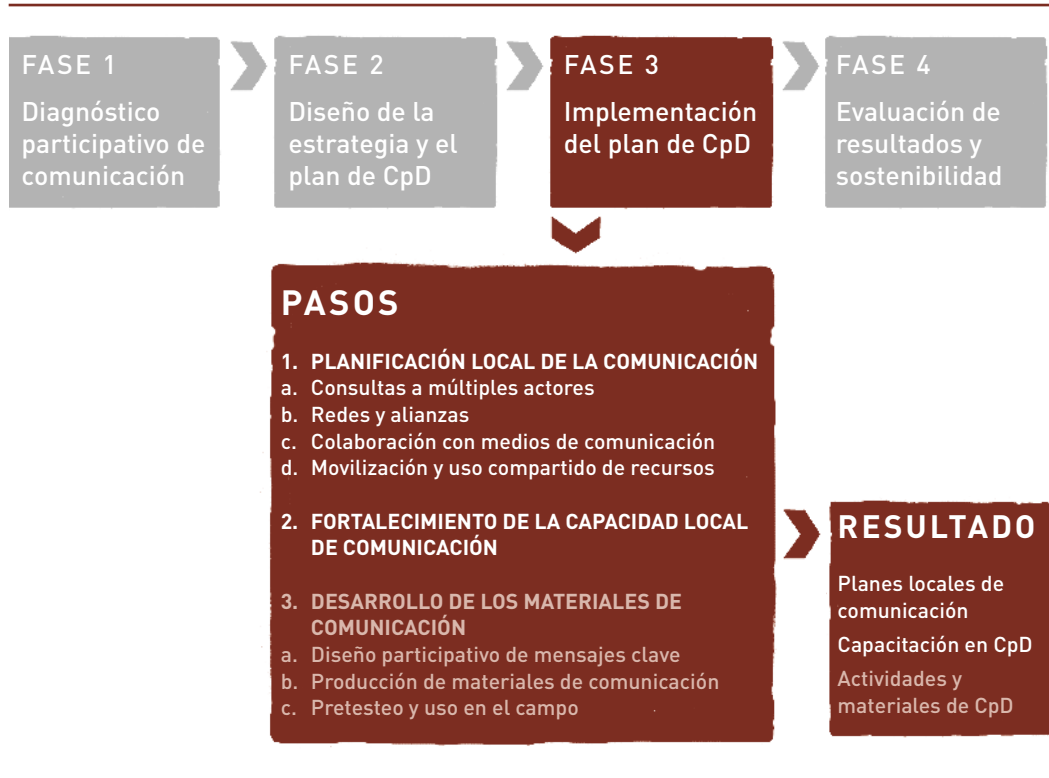
FUNDAMENTOS Y CONCEPTOS CLAVE

Una vez que los resultados del diagnóstico participativo de comunicación (fase 1) fueron usados para diseñar la estrategia y el plan de acción de CpD (fase 2), recién comienza el verdadero desafío, que consiste en ponerlo en práctica. Para que el plan funcione hay que afinarlo y negociarlo con una diversidad de actores: Esto implica llegar a un acuerdo con ellos sobre las actividades específicas, funciones y responsabilidades, con la finalidad de aprovechar y maximizar todos los recursos disponibles. Asegurar que la implementación sea participativa e incluyente es la mayor garantía de sostenibilidad a largo plazo y de empoderamiento de la comunidad.

Este módulo describe los primeros pasos de la fase 3: la **implementación de la estrategia de CpD**, el plan de acción correspondiente y el fortalecimiento de la capacidad local de comunicación (el tercer paso, desarrollo de los materiales de comunicación, será discutido en el Módulo 5). Este módulo expone la manera de involucrar a los actores relevantes y transformarlos en socios efectivos para definir acuerdos específicos en el lugar de los hechos, y compartir las responsabilidades de implementación, financiación y seguimiento de las actividades de CpD.

La concertación con los múltiples actores del proceso constituye el punto de partida necesario para establecer alianzas y acuerdos con otros actores u organizaciones involucrados en el contexto dado de desarrollo. Esto garantizará, de alguna manera, la dedicación y la participación directa de las contrapartes locales en la ejecución del plan de CpD.

Figura 4.1 **El proceso de planificación de la CpD - centrado en la fase 3**



Este módulo se fundamenta en los siguientes conceptos clave:

Planes locales de comunicación (PLC) - Constituyen herramientas para la planificación y la toma de decisiones, que les permiten a las varias partes interesadas priorizar las necesidades locales de manera conjunta, establecer objetivos comunes y movilizar recursos técnicos, financieros y sociales para la implementación de las actividades de comunicación.

Asociación (o alianza estratégica) - Es la colaboración entre diversas instituciones, medios de comunicación y grupos a nivel local y nacional con la finalidad de maximizar los esfuerzos para lograr un mayor impacto y sostenibilidad de las iniciativas de CpD. Se trata de una relación en la que todos los involucrados contribuyen al desarrollo de los procesos y actividades de comunicación.

Movilización de recursos - Es el acto de levantar y compartir recursos humanos (p. ej. el tiempo del personal), no humanos (p. ej. fondos, instalaciones, suministros) de diversos sectores, con el fin de poner en práctica la estrategia y el plan de comunicación.

Desarrollo de capacidades - Se refiere al fortalecimiento y perfeccionamiento de las capacidades a nivel de recursos humanos, científicos, tecnológicos, organizativos e institucionales para realizar funciones de desarrollo de manera sostenible.

RESUMEN DEL CONTENIDO

La **sección 1** explica cómo implementar la estrategia y el plan de acción de CpD en el terreno. Da sugerencias a los coordinadores de proyectos para asegurar una intervención de campo exitosa involucrando y organizando a los actores rurales, incluidos los medios de comunicación locales y nacionales, como socios activos en la definición, ejecución y financiación de los planes locales de comunicación.

La **sección 2** se enfoca en el desarrollo de habilidades locales de comunicación -un pilar del proceso de implementación de la CpD- y presenta elementos básicos para organizar actividades de formación. Más adelante en este manual encontrarán una **guía para la capacitación en CpD** detallada.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al final de este módulo, el lector debe ser capaz de:

1. Desarrollar planes de comunicación específicos para una localidad o para un tema determinado con la finalidad de implementar la estrategia de comunicación y ejecutar un plan de acción.
2. Involucrar a los actores relevantes, incluidos los miembros de la comunidad y los medios de comunicación, como socios en la planificación e implementación de actividades y servicios de CpD.
3. Organizar una propuesta de desarrollo de capacidades para mejorar las habilidades locales de comunicación.



SECCIÓN 1

TORNAR OPERATIVA LA CPD EN EL TERRENO

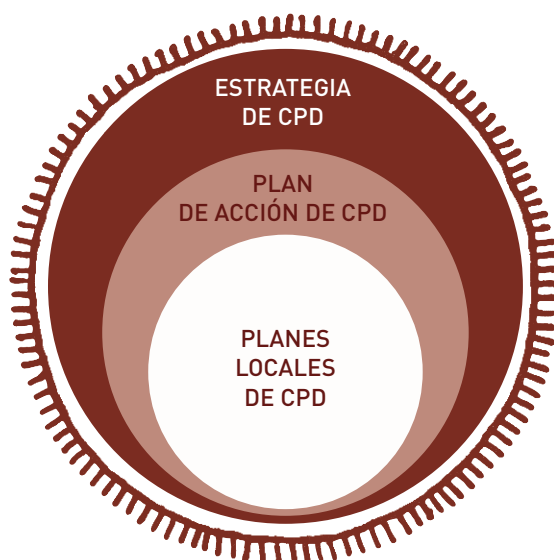
1.1 PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA DE COMUNICACIÓN A NIVEL LOCAL

El plan de acción de CpD es un instrumento operativo que puntualiza la manera en que se desarrollará la estrategia de comunicación. Los planificadores lo pueden utilizar para establecer macro actividades y resultados que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de CpD. Sirve para asignar tareas y responsabilidades a nivel de proyecto, definir plazos y alcances geográficos de actividades de comunicación y, sobre todo, para verificar los insumos que se requieren (véase el apartado 3.2 del Módulo 3). El plan de acción es normalmente delineado por el personal del proyecto, para garantizar la total coherencia de las actividades de comunicación con la estrategia de CpD, y para asegurar una asignación presupuestaria adecuada.

Como se mencionó anteriormente en este manual, el proceso de planificación de CpD es participativo (véase Módulo 1). Esto significa que, para ser plenamente operativo, el plan de acción debe ser perfeccionado al detalle con los actores locales, de lo contrario el grado de éxito podría reducirse dramáticamente. Las medidas concretas de implementación deben ser negociadas cuidadosamente a través de un proceso de toma de decisiones participativo, que facilite la movilización y el compromiso de los actores relevantes, así como el control de las actividades. Esto deberá dar como resultado la negociación de las prioridades y el financiamiento de las actividades y servicios de comunicación.

La FAO promueve el desarrollo de **planes locales de comunicación (PLC)** para planificar y tomar decisiones de manera participativa sobre asuntos y actividades de comunicación. En este proceso los actores definen conjuntamente las prioridades, establecen metas comunes y movilizan recursos técnicos, financieros y sociales.

Figura 4.2 **Secuencia lógica de las herramientas de planificación de CpD**



El compromiso de los actores durante las negociaciones -incluidas las comunidades rurales, organizaciones de productores, técnicos agrícolas, instituciones locales y las organizaciones de desarrollo- produce planes¹ específicos para una localidad, firmemente anclados en las necesidades locales, las oportunidades y los recursos disponibles.

Estos **planes locales de comunicación** deben sustentarse en acuerdos entre entidades públicas y privadas de desarrollo que operen en el área. Los actores involucrados deben estar dispuestos a contribuir con diferentes recursos (personal asignado, costos de capacitación, gastos para el equipo de campo), no solo para llevar a cabo actividades específicas, sino también para fortalecer las capacidades locales de comunicación. Por lo tanto, el proceso de planificación pone en marcha un esfuerzo colaborativo, que conduce hacia la implementación de respuestas apropiadas (Pafumi, 2009).

El Recuadro 4.1 expone un ejemplo de planificación local de comunicación promovido por la FAO en Bolivia, durante la implementación de la *Iniciativa de comunicación para el desarrollo sostenible (ICDS)*. Una descripción detallada de esta experiencia de CpD se encuentra en el párrafo 2.3 del Módulo 7.

¹ Los planes pueden ser también definidos por un tema específico, en lugar de un ámbito geográfico.



RECUADRO 4.1 PLANIFICACIÓN LOCAL DE LA COMUNICACIÓN EN BOLIVIA

En Bolivia, la FAO utilizó la metodología de “*Planes locales de innovación y comunicación*” (PLIC) para promover y prestar servicios de comunicación participativa en innovación agrícola. Se llevaron a cabo una serie de reuniones, entrevistas y conversaciones informales en cuatro áreas piloto para iniciar el diálogo y buscar asesoramiento antes de empezar el diagnóstico de comunicación rural en profundidad. Basándose en la información obtenida a través del DPCR, se identificaron temas específicos, problemas y soluciones junto con los agricultores familiares, organizaciones de base, pequeños productores, ONG, medios de comunicación local y decisores.

En cada área, se constituyeron mesas técnicas de concertación con organizaciones de productores, invitando a proveedores de servicios de extensión, centros de investigación, organizaciones no gubernamentales, el municipio y otras instituciones locales para que expresen sus opiniones e identifiquen sus necesidades y oportunidades en materia agrícola. Los resultados fueron comparados con el plan de desarrollo del distrito. El mismo diagnóstico fue posteriormente realizado con los miembros de la comunidad en talleres participativos, coordinados por técnicos locales. Los temas clave fueron finalmente acordados junto con una lista de actividades de comunicación, tareas y recursos. En la mayoría de los casos, se suscribió un acuerdo escrito, firmado por todos los actores involucrados (véase la Figura 4.6 más adelante en este módulo).

Los PLIC permitieron que diferentes grupos de actores rurales establezcan metas comunes en áreas geográficas bien definidas, con resultados mensurables. Esto facilitó el establecimiento de los llamados *Espacios locales de concertación*, donde los actores rurales pueden dialogar y tomar decisiones informadas sobre las innovaciones agrícolas.

Como parte de los PLIC, más de 500 pequeños productores, extensionistas, técnicos y promotores locales fueron capacitados en las áreas piloto del proyecto a través del uso de *módulos de conocimiento y capacitación*. Estos paquetes de recursos multimedia -que incluyen videos, folletos, guías y pistas de audio- involucraron a los miembros de la comunidad en un proceso de aprendizaje mutuo, dando respuesta a las prioridades locales y recuperando conocimientos tradicionales.

(FAO, 2012a)

Beneficios

La participación de múltiples actores en la planificación e implementación de la CpD es clave para mejorar la coordinación y la eficacia de una iniciativa de comunicación, con el propósito final de cumplir con los objetivos de desarrollo rural. Desde la perspectiva de un especialista en CpD, esto se traduce en:

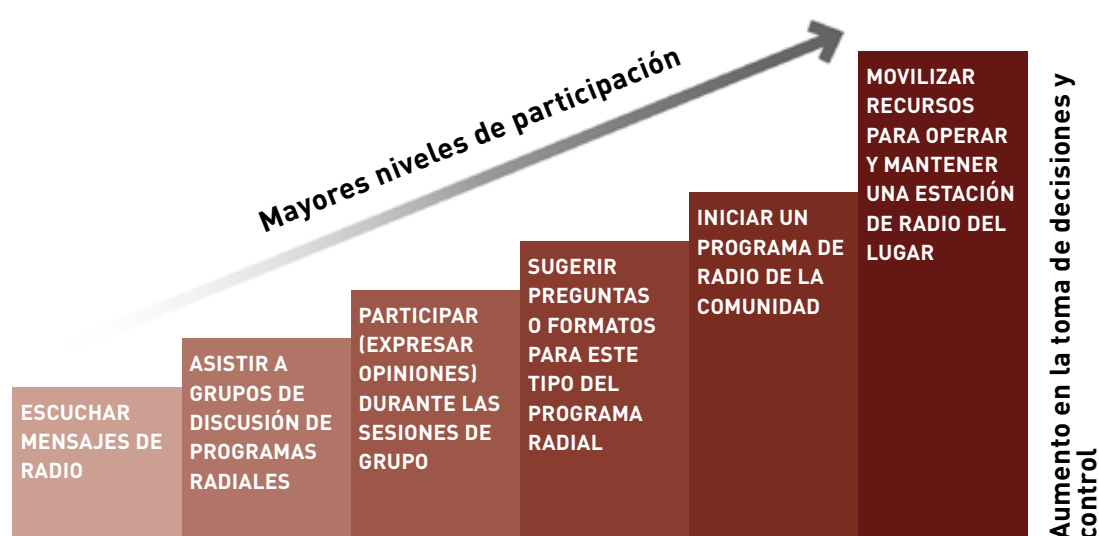
- el apoyo a objetivos y procesos de desarrollo definidos localmente;
- una visión estratégica común y la toma de decisiones conjunta;
- el fortalecimiento de las capacidades de comunicación a nivel local;
- el aumento de la sabiduría y del orgullo de la comunidad por la legitimación del conocimiento local;
- las alianzas con sistemas de comunicación y redes sociales existentes;
- un mayor sentido de pertenencia, responsabilidad y compromiso con los acuerdos tomados;

- un mayor y mejor control de la comunidad sobre la calidad de los servicios de comunicación;
- una mejor relación costo-eficiencia en la elaboración de un presupuesto;
- una mayor capacidad de autoayuda;
- la reducción de la brecha entre las comunidades rurales y legisladores;
- instituciones más fuertes y responsables;
- la sostenibilidad social y financiera a largo plazo.

Por ejemplo, la Figura 4.3 muestra diferentes grados de participación de los actores locales en las actividades de una radio, donde el nivel más alto equivale al control total de la comunidad sobre la estación de radio.

El mayor beneficio para los actores es su **empoderamiento en términos de toma de decisiones y responsabilidades en la gestión de las actividades y los servicios de comunicación.**

Figura 4.3 **Participación de los actores en las actividades de una radio comunitaria**



Adaptación de la escala de participación de Juan Díaz Bordenave, ¿O que é participação? Sao Paulo, Editora Brasiliense, 1983

Fuente: Tapia et al., 2007

Cómo hacerlo

La implementación exitosa de una iniciativa de comunicación implica la facilitación del diálogo entre múltiples actores relevantes y su inclusión en los procesos de toma de decisiones, así como un esfuerzo significativo en términos de planificación, organización y seguimiento de las tareas. Es crucial que las funciones y responsabilidades a nivel de las organizaciones y de la comunidad hayan sido cuidadosamente diseñadas, así que todos deben saber claramente qué se espera de ellos. Esto promoverá su coordinación y su responsabilidad en la implementación del proyecto.



El plan local de comunicación se ejecuta como un **plan de trabajo** completo, donde a todos los individuos, grupos u organizaciones que comparten los objetivos de comunicación, se les asigna una o varias actividades y tareas específicas.

La Hoja de trabajo 4.1 puede ayudar a organizar la información necesaria, ya que aborda cuestiones tales como:

- *¿Quién debería participar en las diversas tareas?*
- *¿Qué socio o aliado va a liderar cada actividad?*
- *¿Cuál será el plazo para la implementación?*
- *¿Cuánto costará y quién podría aportar recursos?*



HOJA DE TRABAJO 4.1 PLAN LOCAL DE COMUNICACIÓN

Objetivo de comunicación (tema y país/área)	Actividad	Resultado	Tarea	Persona responsable	Fecha	Presupuesto	

El **calendario de implementación** puede adjuntarse al plan de trabajo, según se indica arriba, o especificarse por separado con más detalles, como en el ejemplo expuesto en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1 **Ejemplo de un calendario de implementación que abarca una actividad específica**

Actividad	Tarea	Meses de implementación										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Concurso de videos participativos	1. Diseño del concurso	■										
	2. Identificación del jurado		■									
	3. Asegurar el patrocinador			■								
	4. Lanzamiento del concurso y amplia difusión				■	■	■					
	5. Fecha límite de presentación							■				
	6. Selección de los ganadores								■			
	7. Difusión del video ganador a través de eventos regionales de relaciones públicas									■		
	8. Distribución del video										■	

Del mismo modo, el compromiso con el plan se hace más concreto si se incluye un **presupuesto detallado** que especifique los aportes de cada contraparte. La Tabla 4.2 proporciona un ejemplo de presupuesto elaborado para el proyecto FAO *Fortalecimiento en la preparación y resiliencia comunitaria frente a desastres naturales* en Jamaica.

Tabla 4.2 **Presupuesto detallado de un plan de comunicación local en New Market, Jamaica**

Actividades de comunicación	Costo unitario en (JM\$)	Costo estimado en (JM\$)	Origen de los fondos
Pregonar (anuncios a viva voz) (5)	4 000	20 000	FAO
Evento de recaudación de fondos	350 000	350 000	Panos
Cartel y folletos para visibilidad del evento	8 000	8 000	FAO
Carteles y folletos para promover reuniones ordinarias sobre la gestión del riesgo de desastres agrícolas (12)	5 000	60 000	FAO
Carteles y folletos para promover los días de capacitación técnica (8)	5 000	40 000	FAO
Materiales de aprendizaje para apoyar la capacitación técnica (8)	5 000	40 000	FAO
Carteles y folletos para promover sesiones de capacitación de medios de vida (4)	5 000	20 000	FAO
Materiales de aprendizaje para apoyar las sesiones de capacitación de medios de vida (4)	5 000	20 000	FAO
Carteles y folletos para promover reuniones en el ayuntamiento (4)	5 000	20 000	FAO
Lista de distribución para la comunicación regular con los agricultores	10 000	10 000	Lime/ Digicel
Comunicados de prensa para lanzar eventos de recaudación de fondos (2)	3 000	6 000	FAO
COSTO TOTAL		594 000	

Fuente: FAO, 2012b

Aunque los planes de comunicación se diseñan con un gran esfuerzo, no deberían ser tomados como corsé de hierro. La flexibilidad es siempre un ingrediente necesario para adaptarse a situaciones cambiantes o variables impredecibles.



1.2 FUNDAMENTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CPD

Hay algunos factores esenciales que se necesitan para hacer que un plan de CpD sea eficaz en el terreno. Estos están estrictamente relacionados entre sí, como se ilustra en la Figura 4.4. El desarrollo de capacidades de comunicación local es un elemento transversal y se abordará en la sección 2 de este módulo.

Figura 4.4 **Fundamentos de la implementación de la CpD**



1. Consultas a múltiples actores

Las reuniones con actores múltiples son un medio para mejorar el diálogo, obtener un apoyo más amplio, recopilar datos e ideas útiles, fomentar una mayor participación y garantizar que la toma de decisiones sea más sostenible. Sin embargo, incorporar plenamente contrapartes locales en la ejecución de las actividades de desarrollo no es una tarea fácil.

Un paso estándar para comprometer actores locales en la planificación de CpD es organizar reuniones y grupos de discusión informales en las alcaldías para dar a conocer el proyecto y para fomentar la participación activa. Los profesionales de CpD deben ser proactivos para obtener el apoyo de los actores clave y de líderes de la comunidad en el proceso de preparar el terreno para consultas más amplias. En particular, las instituciones locales pueden contribuir con recursos útiles, tales como el local para la reunión, los equipos, el transporte y los refrigerios para los participantes.

Los informantes clave que participaron anteriormente en el diseño y diagnóstico de la estrategia de comunicación también pueden ayudar a movilizar a otros actores. La inclusión de grupos marginados es muy importante, por lo tanto se deben crear los canales necesarios donde sientan que su participación es bienvenida. Las reuniones no deben interferir con otras actividades locales importantes, por lo que la fecha, la duración y el lugar deberían ser escogidos cuidadosamente y comunicados con anticipación.

Una hoja de planificación similar a la Tabla 4.3 podría ser útil para organizar las reuniones, en coordinación con las instituciones locales y los líderes comunitarios.

Tabla 4.3 **Hoja de planificación de reuniones**

Reunión	Fecha	Lugar	Facilitador	Participantes	Equipos y materiales	Alimentos y bebidas

Una vez que las fechas de las reuniones se establecen, las personas normalmente son invitadas a asistir por medio de (FAO, 2014):

- sistemas de anuncios públicos o servicios de mensajería de texto para telefonía móvil, convocando a la gente a las reuniones;
- introducción del proyecto durante las reuniones regulares de la comunidad, reuniones de asociaciones de productores, etc.;
- anuncios a través de radios comunitarias y otros medios locales de comunicación;
- distribución de folletos en lugares populares, como las tiendas de alimentos y otros rubros, cooperativas, escuelas, iglesias, oficinas de correos, bancos, estaciones de autobuses, etc.



CLAVES DE LA PARTICIPACIÓN

Para una interacción fructífera, es importante adoptar una actitud abierta y establecer un tono positivo con los actores relevantes. El uso de un lenguaje y formato apropiados también es crucial. Se deben utilizar técnicas de facilitación adecuadas y una comunicación de doble-vía para promover la escucha activa, fomentar el intercambio y generar confianza para que los participantes puedan tomar decisiones inteligentes (véase el **Anexo 2** en habilidades de facilitación).

Las herramientas de comunicación, tales como los materiales de audio o de video pueden ser muy eficaces en la dinamización de grupos, iniciando el debate y suscitando la participación en el proceso de planificación local de la comunicación (véase la **Sección 3 del Módulo 5**).



Además, establecer y mantener relaciones sólidas basadas en el respeto y la comprensión mutua lleva tiempo, por lo que es importante seguir sistemáticamente la implementación del proyecto a través de múltiples reuniones y actividades de desarrollo de grupos. Los mejores equipos trabajan cuando los miembros (JHU/CCP, 1997 citado en Velasco, 2006):

- comparten la responsabilidad del liderazgo y rotan sus responsabilidades según sea necesario;
- participan en la generación de ideas, resolución de problemas y toma de decisiones;
- se brinda apoyo, respeto y confianza el uno al otro - se esfuerzan por lograr situaciones donde todos ganan;
- toman medidas y hacen el trabajo necesario para alcanzar objetivos comunes;
- manejan los conflictos mediante la confrontación de asuntos, problemas y comportamientos inapropiados.

2. Redes y alianzas

Un elemento clave para lograr una iniciativa de CpD exitosa es la creación de redes y el fomento de la colaboración con los actores relevantes que trabajan en el área seleccionada o sobre un mismo tema. El establecimiento de redes es importante para armonizar ideas afines con los proveedores de servicios de comunicación, así como maximizar la experticia y los recursos, evitando la duplicación de servicios y contradicciones en los mensajes. Por otra parte, el plan de CpD necesita obtener el apoyo moral, material y financiero de las autoridades locales: esto contribuirá al logro de consenso y el hacer uso del conocimiento de los organismos especializados y de los técnicos locales. Asimismo, eleva el perfil y la credibilidad del proyecto dentro de la comunidad.

La creación de alianzas y asociaciones sostenibles es una tarea difícil que requiere una actitud positiva para lograr colaborar y compartir responsabilidades, poder, recursos y resultados entre los distintos actores. El deseo compartido de lograr un objetivo común es una condición necesaria para el éxito de una sociedad.

RECUADRO 4.2 ELEMENTOS QUE DEFINEN UNA ASOCIACIÓN

- Una asociación comporta la colaboración voluntaria entre asociados.
- Los asociados deben compartir un interés común.
- Una asociación implica recursos complementarios (técnicos, financieros o humanos).
- El funcionamiento dinámico de una asociación presupone la existencia de un acuerdo sobre sus modalidades.
- Cada asociado debe perseguir beneficios específicos que constituyen su motivación fundamental para formar parte de la asociación.
- Al decidir participar en una alianza o asociación, los asociados aceptan la necesidad de compartir y afrontar los riesgos de forma conjunta sobre la base de la confianza mutua.

(FAO, 2012c)

Los asociados a la CpD pertenecen en su mayoría a las siguientes cinco categorías:

1. GRUPOS COMUNITARIOS

Probablemente exista una diversidad de grupos organizados en la comunidad: agricultores locales, asociaciones de pescadores, grupos de mujeres, clubes ambientalistas y cooperativas, entre otros, a quienes nos debemos acercar e invitar a participar en las etapas de diagnóstico y planificación de la comunicación. Por lo tanto, serían los principales socios para colaborar en la implementación del plan de CpD.

2. AUTORIDADES LOCALES

La asociación con autoridades locales, líderes comunitarios, ancianos dirigentes tribales, o guardias forestales comunitarios ofrecen una oportunidad para promover y valorar mejor el plan local de CpD. Su respaldo institucional puede ser vital para la implementación exitosa de las actividades de CpD, así como para la obtención de material adicional o contribuciones financieras.

3. AGENCIAS TÉCNICAS Y SECTOR PRIVADO

Es esencial para el plan de CpD establecer lazos asociativos con los servicios técnicos gubernamentales y las ONG de la zona de intervención. Estos deben participar en la identificación de los problemas específicos de la comunidad y de sus causas, ya que están familiarizados con este tipo de problemas. Por otra parte, se podría buscar algún tipo de sinergia y apoyo de las empresas del sector privado. Los pequeños comercios agrícolas, proveedores de insumos, los bancos y otros negocios locales podrían estar dispuestos a desempeñar un papel importante si creen que con esto va a mejorar la situación de su empresa en la comunidad.

4. MEDIOS DE COMUNICACIÓN LOCALES Y NACIONALES

Las iniciativas de CpD, sin duda, pueden beneficiarse de la promoción a través de los medios de comunicación y otros servicios de visibilidad a nivel local y nacional. Además de eso, los medios comunitarios y tradicionales de comunicación resultan de hecho socios cruciales. Los medios comunitarios incluyen radios rurales, redes de comunicación local, prensa comunitaria, televisión por cable, etc. Los medios tradicionales pueden ser narradores, músicos, titiriteros o grupos de teatro. Ellos pueden ayudar a llegar a los actores prioritarios de manera más eficaz, y también a ampliar el trabajo realizado en una comunidad mediante la documentación de los resultados y promoviendo su réplica a mayor escala.

5. ARTISTAS LOCALES Y OTROS TALENTOS

Los artistas gráficos locales, cantantes, fotógrafos, técnicos de video, deportistas talentosos, constituyen el recurso humano que puede ayudar a facilitar o apoyar las actividades de CpD fuera del marco de la organización. Los talentos locales pueden desarrollar no solo el aspecto creativo de los materiales de comunicación, sino estrategias de difusión originales e inspiradoras. También pueden aportar al tema del plan de CpD desde sus propias experiencias o conocimientos.



Figura 4.5 Asociaciones en una iniciativa de CpD



Una evaluación cuidadosa de cada socio o aliado potencial y sus fortalezas percibidas se necesita para iniciar alianzas estratégicas y beneficiosas. El mapeo organizacional (véase el Módulo 2) será útil para identificar a los actores clave con quienes interactuar y colaborar. Como resultado de ello, se pueden establecer acuerdos de colaboración específicos en forma de cartas de acuerdo, memorandos de entendimiento, comités locales de gestión, programas conjuntos, propuestas de proyectos, etc.

□ La Figura 4.6 presenta un ejemplo de acuerdo de asociación estratégica con múltiples actores para el desarrollo e implementación de un plan local de innovación y comunicación (PLIC). Se firmó en la Chiquitanía, una de las áreas piloto de la Iniciativa de comunicación para el desarrollo sostenible de FAO, en Bolivia (véase el Recuadro 4.1).

Los actores institucionales, como el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) y el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) firmaron un convenio con el Instituto de Investigaciones Agrícolas “El Vallecito” de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM) y la asociación de productores locales MINGA. El PLIC también fue respaldado por las autoridades locales y las organizaciones de la sociedad civil a través de apoyo financiero, humano y logístico.

Figura 4.6 Acuerdo de colaboración para un plan local de comunicación en Bolivia



4



3. COLABORACIÓN CON MEDIOS NACIONALES Y LOCALES

Los medios de comunicación son socios importantes que debemos tener en cuenta debido a su amplia cobertura e inmenso nivel de influencia. Son de gran utilidad para la labor de promoción, sensibilización, movilización de la opinión pública y para facilitar la acción de las audiencias identificadas. Tienen potencial para establecer asociaciones y alianzas. Por ejemplo, si un anuncio que se emite en la red televisiva nacional llama a voluntarios públicos y donadores individuales para ayudar a las víctimas de un desastre natural, las empresas y organizaciones del sector privado podrían ver esto como una oportunidad para practicar la responsabilidad social corporativa.

Ya sea que se deban utilizar medios nacionales o locales de comunicación, estos necesitan ser designados en función de los objetivos definidos y los actores previstos. Los temas que tienen una ubicación específica (por ejemplo, la infestación de plagas en campos de cultivo) pueden utilizar desde el inicio los medios locales, ya que la información proporcionada es únicamente relevante para esa localidad. Las TIC, redes sociales y comunidades en línea se pueden usar como canales complementarios o suplementarios. Muy a menudo, la mejor opción será combinar medios locales y nacionales de comunicación en función de los objetivos establecidos para un proyecto (véase el apartado 3 del Módulo 3).

RECUADRO 4.3 DIEZ SUGERENCIAS PARA ASOCIACIONES EFICACES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

1. Desarrolle relaciones guiadas por su: rapidez, objetividad, franqueza, equidad y cordialidad (las "5 efes"², en inglés)
2. Manténgase al día con las tendencias, técnicas y tecnologías de los medios
3. Aprenda los hábitos mediáticos de los actores relevantes
4. Involucre a los actores relevantes en el diseño de contenidos para los medios
5. Frente a la competencia: el uso de los medios de comunicación puede ayudar
6. Entretenga mientras eduque y eduque mientras entretiene
7. Facilite a los periodistas la información y los datos pertinentes
8. Trate a los periodistas y a los otros profesionales de los medios con respeto
9. Establezca un canal de comunicación regular con los responsables de los medios
10. Agradezca y premie a periodistas y a otros profesionales de los medios que se merezcan con premios y otros incentivos

Estos principios pueden y deben aplicarse tanto con los medios locales de comunicación como con los medios masivos.

(UNFPA, 2002)

Mantener una buena relación con los profesionales de los medios de comunicación es importante a largo plazo. Más detalles sobre la forma de abordar a los medios de comunicación en la implementación de una estrategia de comunicación se pueden encontrar en la lección 2.1 de la Caja de herramientas para la seguridad alimentaria de la FAO (2011).

² 5 Fs: *fast, factual, frank, fair and friendly*.

4. MOVILIZACIÓN Y USO COMPARTIDO DE RECURSOS

La movilización de recursos es una parte integral del proceso de planificación de la comunicación a nivel local. Por lo general se asocia con la recaudación de fondos, pero otros bienes y servicios igualmente importantes también deben ser considerados. Los recursos pueden ser humanos -personas involucradas en la implementación de un proyecto con las habilidades técnicas- o recursos no humanos, que incluyen dinero, bienes y servicios (equipos, vehículos, servicios de capacitación, asistencia técnica, etc.).

La movilización de recursos implica tanto identificar y hacer un uso consciente o más efectivo de lo que está disponible, como también de encontrar nuevas fuentes. En relación al primer punto, hay que preguntarse lo siguiente:

- *¿Las respuestas actuales son pertinentes, eficaces y, sobre todo, rentables?*
- *¿Existe la posibilidad y necesidad de redistribuir y reprogramar los recursos? ¿Cuáles son las prioridades en este momento?*

El DPCR es muy útil para mapear los activos locales, en particular el **análisis de los recursos de comunicación**, de personas, grupos y organizaciones en el área priorizada (véase el Módulo 2). En esta etapa, el análisis debe ser más profundo para la identificación de recursos financieros concretos y oportunidades de contribuciones en especie (espacio de oficina, tiempo del personal, alimentos u otros insumos).

Es importante pensar de forma creativa y sacar el máximo provecho de potenciales colaboraciones con otros actores, como agencias de desarrollo, ONG, sector privado o redes técnicas existentes, por su experticia. La estructura organizativa debe dar espacio para que puedan contribuir voluntarios o grupos locales, de acuerdo con su disponibilidad y competencias. Por otra parte, se deben identificar y convocar a los donantes potenciales que estuvieran interesados en apoyar los esfuerzos de CpD y pudieran aportar recursos complementarios.

Los planes locales de comunicación proporcionan el marco para maximizar la movilización de recursos relacionados con las actividades y los productos prioritarios.

La movilización de recursos está claramente conectada con el compromiso de compartir costos y la viabilidad financiera de un proyecto. Estos retos pueden ser abordados mediante diferentes estrategias, tales como:

- **MOVILIZACIÓN DE PERSONAS DE LA COMUNIDAD** – Los técnicos locales, agentes de desarrollo, estudiantes, voluntarios, entre otros, son recursos muy valiosos que deben ser aprovechados en el desarrollo de las actividades de comunicación participativa. La relación con los voluntarios de la comunidad debe ser manejada con cuidado, siempre dándoles el debido crédito por la contribución, y en lo posible proporcionándoles incentivos, tales como una remuneración económica o el reconocimiento formal a través de certificados o premios. Esta es una buena manera de fomentar la participación de la juventud.



- **INGRESOS DERIVADOS POR SERVICIOS** – Las actividades de comunicación también pueden convertirse en una fuente de ingresos si son capaces de proporcionar apoyo a otras iniciativas o instituciones de desarrollo. El desarrollo de habilidades de comunicación permitirá que las organizaciones o grupos locales, a su vez, se conviertan en proveedores de servicios de comunicación para las agencias de desarrollo y donantes potenciales, y es una de las estrategias más eficaces de recuperación de costos y de mercadotecnia.
- **PATROCINIO DEL SECTOR PRIVADO** – A cambio de visibilidad y publicidad, las empresas privadas están dispuestas a participar y aportar al plan de CpD. Entidades privadas locales podrían estar más proclives a contribuir ya que ellas mismas son actores interesados.

□ Por ejemplo, Radio Krishi en Bangladesh (véase el párrafo 3.2 del Módulo 6) ha desarrollado su propia estrategia de movilización de recursos mediante:

- Una asociación con la radio regional de Bangla Betar, la emisora estatal nacional, para el intercambio regular de programas de radio.
- Un acuerdo de contrato con una empresa agrícola privada, por los servicios de mensajería patrocinados.
- Prestación de servicios de comunicación en apoyo a proyectos de desarrollo, por ejemplo, la producción de una serie de radio sobre las variedades de arroz tolerantes a la salinidad, con la finalidad de apoyar a un proyecto de emergencias del Banco Mundial para la recuperación y restauración después del ciclón del 2007.





SECCIÓN 2

FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD LOCAL DE COMUNICACIÓN

Un importante propósito de la CpD es fortalecer la capacidad de los actores y socios locales para asegurar la eficiencia y eficacia del proceso de CpD que se desarrolla. El objetivo final del desarrollo de capacidades se refleja en la expresión “ayudar a otras personas a ayudarse a sí mismas”. El desarrollo de capacidades, por lo tanto, es otro elemento fundamental para la implementación de un plan de CpD (vease la Figura 4.4), que permite a las contrapartes y a los implementadores locales dar continuidad, replicar independientemente, o incluso ampliar los procesos de CpD después de la finalización del proyecto.

Sin embargo, el desarrollo de capacidades no debería limitarse a la formación de individuos; debiera estar entrelazada fuertemente con compromisos gubernamentales y comunitarios con enfoque en el fortalecimiento institucional. Los cuellos de botella causados por la debilidad de las políticas de comunicación, la falta de recursos y los conocimientos técnicos limitados, podrían también ser abordados por medio de alianzas estratégicas, sistemas de incentivos, sistemas de evaluación de desempeño y otros mecanismos.



Un enfoque sistemático para el fortalecimiento de capacidades comienza con una evaluación de los conocimientos y habilidades de los actores relevantes y socios estratégicos, como base para la formulación e implementación de una propuesta de desarrollo de capacidades.

Evaluación de las capacidades locales de comunicación

Un buen punto de partida para definir el alcance del desarrollo de capacidades en CpD es el **análisis de recursos de comunicación**, realizado anteriormente durante el diagnóstico de comunicación (véase el **párrafo 2.5 del Módulo 2**). Luego de comparar esos hallazgos con los resultados del mapeo organizacional (véase el **apartado 1.4 del Módulo 2**) se tendrán más elementos para identificar claramente a los individuos o grupos con mayor potencial para convertirse en socios estratégicos. Las estructuras sociales existentes y las relaciones de poder que surgen del análisis de las redes sociales (véase el **punto 2.6 del Módulo 2**), también deben ser consideradas al momento de orientar la inversión en términos de desarrollo de capacidades.

Una vez que los actores y los socios estratégicos hayan sido identificados (p. ej. organizaciones comunitarias, extensionistas, profesionales de los medios de comunicación, proveedores de servicios locales), es importante evaluar sus capacidades de comunicación, en particular de aquellas personas que vayan a participar o contribuir activamente con las actividades de CpD. Hacer un balance con los actores y aliados sobre los bienes, servicios y habilidades de comunicación existentes servirá para determinar qué áreas deben ser priorizadas y quiénes requieren de una formación adicional (véase la **Guía de capacitación en CpD**). De igual manera será útil para establecer cómo la generación de capacidad instalada en CpD puede ser incorporada en las estrategias locales e institucionales de desarrollo.

Actividades de capacitación en CpD

El desarrollo de capacidades en CpD suele incluir cursos de capacitación, seminarios, talleres, formación en el servicio y otras actividades de educación no formal que tienen como objetivo mejorar los conocimientos y habilidades de los especialistas locales y los actores relevantes.

Los esfuerzos iniciales siempre deben centrarse en mejorar las **habilidades de facilitación** (véase el **anexo 2**) del personal de campo y agentes comunitarios que participan en la iniciativa de CpD. Más tarde, durante la fase de implementación, se efectuarán actividades prácticas, tutorías y asesorías en campo para introducir a los principiantes en temas relacionados con la producción de materiales de comunicación.

Estos métodos de capacitación comúnmente se complementan con apoyos para el aprendizaje tales como manuales, guías prácticas, videos (del tipo “cómo se hace” o “cómo funciona”) y herramientas multimedia (véase por ejemplo los *módulos de conocimiento y capacitación* en el **párrafo 2.3 del Módulo 7**), así como la tutoría en línea y el aprendizaje a distancia a través de plataformas basadas en la web³.

³ Un ejemplo es la plataforma de Comunicación para el Cambio Colaborativo (www.ccomdev.org).

A partir de los resultados del diagnóstico de necesidades, el equipo de CpD debe diseñar un plan de desarrollo de capacidades que especifique quiénes tienen que participar en los procesos de capacitación, cómo, cuándo, dónde y cuánto cuesta. Los gastos de capacitación, por lo general, se tienen en cuenta desde el principio y se reflejan en el presupuesto global.

Tabla 4.4 **Ejemplo de plan de desarrollo de capacidades para una iniciativa de CpD**

Quién	Qué	Cómo	Cuándo	Cuánto (US\$)
5 Trabajadores de campo	Técnicas de diagnóstico participativo de comunicación	Una semana de entrenamiento	Primera semana de agosto	4 000
15 Mujeres campesinas comunitarias	Producción de video participativo	Una semana de entrenamiento	Cuarta semana de septiembre	4 000
10 Funcionarios	Planificación en CpD y monitoreo y evaluación	Taller de tres días	Segunda semana de noviembre	2 500
20 Periodistas de radio y voluntarios de la comunidad	Radiodifusión comunitaria	Taller de dos días	Tercera semana de noviembre	2 500
TOTAL				13 000

La implementación de un plan de desarrollo de capacidades en CpD implica un seguimiento constante, en función de las situaciones cambiantes a nivel nacional, local e institucional. Se deben incluir indicadores para evaluar su pertinencia y eficacia, así como su impacto sobre el compromiso, el liderazgo y la responsabilidad institucionales. El proceso de aprendizaje requiere tiempo, y las capacidades de comunicación necesarias no pueden ser satisfechas por un solo curso de capacitación o un taller de tres días. La evaluación debe servir también para abrir oportunidades y sistemas de apoyo para el aprendizaje continuo y el intercambio de conocimientos en CpD.

Futuros capacitadores en CpD y coordinadores de programas, interesados en la organización y desarrollo de procesos de capacitación adaptados y eficaces, deben consultar la **guía de capacitación en CpD** al final de este manual para una descripción detallada de los siguientes pasos:

RECUADRO 4.4 PASOS PARA LA CAPACITACIÓN EN CPD

1. Identificar a los participantes y sus necesidades de formación
2. Formular los objetivos de aprendizaje
3. Organizar el contenido de la capacitación
4. Identificar a los especialistas
5. Definir fecha, lugar y duración
6. Seleccionar los métodos de capacitación y preparar los materiales
7. Desarrollar una estrategia de evaluación
8. Dar seguimiento y facilitar el intercambio de conocimientos entre los participantes



REFERENCIAS

FAO. 2011. *Caja de herramientas para la seguridad alimentaria*. Roma: FAO (disponible en www.fao.org/docrep/016/i2195s/i2195s.pdf).

FAO. 2012a. *CSDI End-of-project stocktaking exercise. Informe final*. Roma: FAO Iniciativa de Comunicación para el Desarrollo Sustentable (ICDS) (disponible en inglés en <http://www.fao.org/docrep/018/aq959e/aq959e.pdf>).

FAO. 2012b. *New market agricultural disaster risk mitigation communication strategy and action plan for the “Strengthening community preparedness and resilience to natural disasters OSRO/RLA/102/BEL Project”*. Documento no publicado.

FAO. 2012c. *Estrategia institucional de la FAO en materia de asociaciones*. Roma: FAO (disponible en http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/corp_partnership/docs/stratbrochure_es_web.pdf).

FAO. 2015. *Planning Communication for Agricultural Disaster Risk Management: a field guide*. Roma: FAO (disponible en inglés en <http://www.fao.org/publications/card/en/c/ae800dea-60ca-4640-a3c1-f457fb5538c3/>).

Pafumi, M. 2009. *Institutionalizing communication services for agricultural innovation and rural development. A case study from Bolivia*. Graduate Institute of International Development and Applied Economics, University of Reading. (Tesis de Maestría).

Tapia, M., A. Brasington & L. Van Lith. 2007. *Involving those directly affected in health and development communication programs*. Baltimore, USA: Health Communication Partnership based at the Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health/Center for Communication Programs (disponible en inglés en <http://www.jhuccp.org/hcp/pubs/tools/participationguide.pdf>).

UNFPA. 2002. Applying advocacy strategies and tools. Module 2, Course 4. In: *Distance learning courses on population issues* (disponible en inglés en http://foweb.unfpa.org/dist_learning/course-4/PopC4M2.pdf).

Velasco, M. T. H. 2006. Management and implementation of communication programs for natural resources management in agriculture (NRMA). In: *Information and communication for natural resource management in agriculture: a training sourcebook* (pp. 85–96). Roma: FAO (disponible en inglés en <http://www.fao.org/docrep/009/a0406e/a0406e08.htm#bm08>).



LECTURAS ADICIONALES

Involving the community: a guide to participatory development communication

(G. Bessette, 2004)

<http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/31476/33/119952.pdf>

Building effective local partnerships: organizational challenges and strategic orientations

(OECD & USAID, 2007)

http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADL737.pdf

Citizen participation in community development

(Ohio State University, 2011)

<http://ohioline.osu.edu/cd-fact/l700.html>

Community participation: how people power brings sustainable benefits to the community

(J. N. Reid, 2000)

<http://www.rurdev.usda.gov/rbs/ezec/Pubs/commparticrept.pdf>

Estrategias y Planes Locales de Comunicación para la Innovación y el Desarrollo Rural

(FAO, 2011)

<http://www.fao.org/docrep/018/aq957s/aq957s.pdf>

Comunicación para la innovación y el desarrollo rural en el ANMI-PNA del Municipio Yapacaní

(FAO, 2011)

<http://www.fao.org/docrep/017/ap607s/ap607s.pdf>

Comunicación para la innovación y el desarrollo rural en el área piloto San Ignacio de Velasco - Chiquitanía

(FAO, 2011)

<http://www.fao.org/docrep/018/aq956s/aq956s.pdf>

Facilitating complex multi-stakeholder processes. A social learning perspective

(J. Woodhill, 2004)

http://ec.europa.eu/research/water-initiative/pdf/iwrm_scicom/a/a3_en.pdf

Make it theirs. The imperative of local ownership in communications and media initiatives

(USIP, 2010)

<http://www.usip.org/sites/default/files/resources/SR253%20-%20Make%20it%20Theirs.pdf>

Resource Mobilization

(World Bank, 2007)

http://siteresources.worldbank.org/INTBELARUS/Resources/Resource_Mobilization.pdf

4



RECURSOS MULTIMEDIA

Video - Building capacities: Participatory planning

(IFRC)

http://www.youtube.com/watch?v=2Bft-_gKvt8

Recursos en línea - Capacity development

(FAO)

<http://www.fao.org/capacitydevelopment/en/>



MÓDULO 5

DESARROLLO PARTICIPATIVO DE MENSAJES Y MATERIALES



ÍNDICE

Fundamentos y conceptos clave.....	142
Resumen del contenido	143
Objetivos de aprendizaje	144
SECCIÓN 1 DISEÑO PARTICIPATIVO DE MENSAJES CLAVE	145
Participación de los actores locales en el diseño de los mensajes	146
Mensajes clave y temas de discusión.....	147
Pasos para la elaboración de mensajes.....	149
Diez sugerencias para el diseño eficaz de mensajes.....	156
SECCIÓN 2 DESARROLLO PARTICIPATIVO DE LOS MATERIALES DE COMUNICACIÓN	158
Participación de los actores en el desarrollo de materiales	159
Pasos en el desarrollo de materiales de CpD	160
Pretesteo	164
Requerimientos para la producción	167
Presupuesto	171
Diez sugerencias para la conceptualización y producción de materiales de CpD ..	177
SECCIÓN 3 USO DE MATERIALES DE COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTAS DE DISCUSIÓN.....	179
Diez sugerencias para fomentar el diálogo a través de materiales de CpD...	179
Presentaciones eficaces	180
<i>Referencias.....</i>	<i>184</i>
<i>Lecturas adicionales.....</i>	<i>185</i>
<i>Recursos multimedia</i>	<i>185</i>

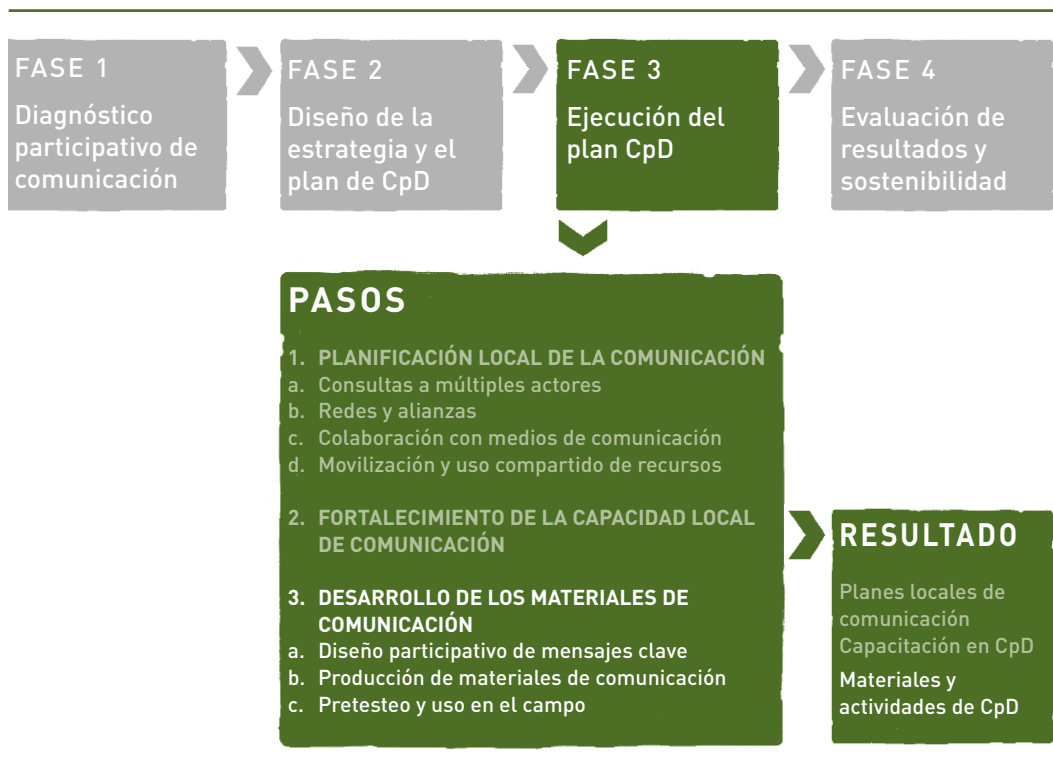


FUNDAMENTOS Y CONCEPTOS CLAVE

El proceso de planificación de la comunicación comienza con la aplicación de las técnicas del DPCR para indagar sobre los problemas, las políticas y las organizaciones de desarrollo que existen a nivel local, al mismo tiempo que se documentan los conocimientos, las prácticas y las capacidades existentes de comunicación, así como los recursos disponibles (fase 1). Los resultados del diagnóstico sirven para formular los objetivos estratégicos de CpD e identificar la mejor combinación de métodos y canales de comunicación (fase 2). En el módulo 4 se discutió cómo involucrar a múltiples actores en la discusión y formulación de un plan de trabajo conjunto, siendo esto el primer paso para la implementación (fase 3). El plan, como se ha mencionado, determina las actividades, productos, plazos, responsabilidades y recursos necesarios para que la estrategia de comunicación sea operacional en el terreno.

Este módulo aborda los siguientes pasos de la fase 3: **transformar el contenido básico de la estrategia en productos concretos de comunicación**. Los mensajes y los materiales de CpD se desarrollan conjuntamente con los actores rurales que, en última instancia, serán quienes los utilicen para su propio aprendizaje y accionar.

Figura 5.1 **El proceso de planificación de la CpD – centrado en la fase 3**



Este módulo trata los siguientes conceptos clave:

Diseño participativo de mensajes - Es la elaboración de mensajes creativos, localmente apropiados y orientados a los actores relevantes. Estos mensajes se basan en:

- a. los datos recogidos en el terreno a través del diagnóstico participativo de la comunicación rural (DPCR)
- b. el contenido de la estrategia de CpD diseñada con la participación de los actores relevantes.

Este tipo de proceso sirve para conceptualizar la idea central alrededor de la cual girará todo el programa de comunicación, para provocar cambios en los conocimientos o las actitudes de los actores relevantes y empoderarlos.

Desarrollo participativo de materiales de CpD - Es el proceso de planificación, desarrollo, pretesteo y producción de materiales de CpD (videos, programas de radio, folletos, carteles, medios sociales, paquetes multimedia, etc.) con la plena participación de los actores, el personal del proyecto y los especialistas en comunicación. El proceso es a la vez creativo y analítico: los participantes deciden cómo combinar mejor los textos, ilustraciones, gráficos o sonidos en formatos y canales adecuados, que se escogen de acuerdo con los datos recogidos en terreno y las necesidades de producción.

Pretesteo o prueba previa - Es la evaluación de los materiales de CpD a través de las reacciones de los actores. Se usan prototipos o muestras de lo que serán los materiales, con el fin de mejorar su calidad y eficacia antes de la producción y la distribución final.

Presupuesto - Es la estimación del costo de producción y uso de los materiales de CpD.

RESUMEN DEL CONTENIDO

La **Sección 1** presenta el proceso de elaboración de los mensajes, mediante el cual el borrador del contenido básico de la estrategia de CpD se refina en segmentos de información manejables para llamar la atención de los actores relevantes. De esta manera, se crea conciencia sobre temas específicos y se fomenta la participación y movilización de sectores determinados de la sociedad. Aborda los pasos que se seguirán para la formulación de mensajes creativos desde un enfoque participativo, ofreciendo una amplia variedad de ejemplos.

La **Sección 2** trata sobre los materiales de CpD que transmiten los mensajes clave y cómo los actores pueden participar en el desarrollo de estos materiales. En esta sección se describen también los pasos que se deben seguir desde el diseño de los materiales de CpD hasta su producción y uso en el campo. Se destacan los elementos que se considerarán en la producción de los materiales de CpD, centrándose en los formatos más comunes (impresos, audiovisuales, video) así como la importancia del pretesteo y la realización de un adecuado presupuesto.

La **Sección 3** expone la manera de emplear los materiales de CpD para motivar el debate, fomentar la reflexión, aclarar dudas, mejorar el intercambio de ideas y descubrir el conocimiento local.



Los elementos y principios básicos para la **producción de materiales impresos y audiovisuales** se ilustran en los **anexos 3, 4, 5 y 6**, los cuales proporcionan también ejemplos y sugerencias prácticas.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Una vez estudiado el módulo, el lector debe ser capaz de:

1. Articular los principios y pasos que se deben seguir en el desarrollo participativo de los mensajes y materiales de CpD.
2. Crear mensajes eficaces, localmente relevantes y apropiados.
3. Aplicar métodos participativos para diseñar y producir materiales de CpD.
4. Detallar los requisitos para la producción de diferentes tipos de materiales de comunicación.
5. Planificar y llevar a cabo el pretesteo de los materiales de CpD.
6. Preparar un presupuesto para el desarrollo de los materiales.
7. Servirse de los materiales de comunicación como herramientas para el debate.



SECCIÓN 1

DISEÑO PARTICIPATIVO DE MENSAJES CLAVE

La base para el diseño de materiales de comunicación es el contenido básico de la estrategia de CpD. La principal pregunta que debemos hacernos es: *¿Qué se debe comunicar para satisfacer las necesidades de información de los actores relevantes, superar las brechas de conocimiento o iniciar un debate a nivel comunitario, de manera que las personas puedan tomar decisiones informadas y estén empoderadas para ejecutar acciones concretas?*

En esta fase, el contenido previamente bosquejado en consulta con los actores comunitarios se reexamina y enfoca en ideas específicas y mensajes concisos que los pobladores puedan entender fácilmente y, posiblemente, poner en práctica.

Este es un proceso creativo y una tarea muy difícil. Se requiere un pensamiento lógico y analítico cuando se enfrentan cuestiones técnicas, como la inseguridad alimentaria o la vulnerabilidad frente a los desastres, y también cuando se buscan soluciones (Hesselink *et al.*, 2007; FAO, 2004). Los actores estratégicos desempeñan un papel activo en el



proceso creativo, compartiendo sus opiniones, percepciones y preferencias. El objetivo es identificar y formular mensajes clave que sean localmente específicos y pertinentes, que se adapten a diferentes grupos de actores y que coincidan con los diferentes niveles de familiaridad con el asunto.

La eficacia de la estrategia de CpD depende en gran medida de cómo se desarrolla el contenido. Así, una vez que el mensaje ha sido identificado, la siguiente cuestión será: *¿Cómo vamos a decirlo?*

Las tres dimensiones cardinales en el diseño de mensajes son: claridad, precisión y concisión (Verde, 1976). El mensaje debe ser entendido por los grupos destinatarios y se debe ajustar a sus características, nivel educativo, códigos culturales e idioma (Hesselink *et al.*, 2007). También debe ser atractivo y sugerente, y adaptarse a los métodos y canales de comunicación seleccionados: el proceso será diferente para un folleto, un anuncio de televisión, un radiodrama, un video clip, etc. Además, tiene que ser estratégicamente “posicionado”, lo que debería destacarlo del resto de mensajes que compiten en el espacio mediático y captar la atención de los actores relevantes (OCDE, 1999).

1.1 PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES LOCALES EN EL DISEÑO DE LOS MENSAJES

El diseño participativo de mensajes se basa en la contribución de los actores relevantes, lo que sucede en mayor o menor medida a lo largo de las diferentes etapas del proceso de CpD. Los actores rurales ya participaron en el diagnóstico de comunicación (fase 1), donde fueron capaces de expresar necesidades, ideas y puntos de vista acerca de su situación actual, problemas, oportunidades y posibles soluciones. Participaron también en la selección y priorización de los temas a ser abordados por la estrategia de CpD y fueron consultados sobre sus características personales, conocimientos, habilidades, prácticas, así como sobre las normas sociales, sus preferencias y recursos de comunicación. En un enfoque de planificación participativa, los objetivos y el contenido básico de la estrategia de CpD se identificaron y definieron de acuerdo a la propia perspectiva de los actores (fase 2), así como los medios y canales de comunicación más apropiados.

La información obtenida durante el diagnóstico y el diseño de la estrategia de CpD se complementa con el uso de métodos participativos y herramientas como la lluvia de ideas, clasificación y pretesteo de los mensajes. La Figura 5.2 muestra los diferentes pasos en el diseño participativo de mensajes (que se detallan en el apartado 1.3 de este módulo), y cómo los actores del proyecto contribuyen a este proceso.

Figura 5.2 **Participación de los actores en el diseño de mensajes**

PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES [Informe DPCR • Estrategia CpD • Plan CpD]	
Pasos para el diseño de mensajes	Métodos y herramientas participativos (situación ideal)
1. Preparar sus especificaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y análisis de los datos de campo del DPCR y de la estrategia de CpD • Lluvia de ideas • Taller de redacción de mensajes • Reunión de validación • Pretesteo de mensajes • Taller de producción • Guía de preguntas de grupo focal • Hoja de trabajo de mensajes • Clasificación • Meta-tarjetas • Encuesta de pretesteo • Bosquejo preliminar • Ejercicio de visualización de mensajes
2. Definir el contenido	
3. Seleccionar sus atributos	
4. Seleccionar el formato	
5. Formular una propuesta de posicionamiento	
6. Decidir sobre el tratamiento	

1.2 MENSAJES CLAVE Y TEMAS DE DISCUSIÓN

Las ideas, conceptos o valores que se quieren compartir con los actores relevantes pueden adoptar diversas formas que no son en absoluto mutuamente excluyentes. Estas dependen de los objetivos del proyecto y de los enfoques de comunicación seleccionados.

En la mayoría de los casos, el contenido de una estrategia de CpD se plasma en forma de **mensajes clave** que contienen información crítica que aboga o promueve los beneficios de determinada acción. Estos tienen la finalidad de inducir una misma idea entre los actores, animándolos a adoptar una solución viable (FAO, 2004). Los mensajes clave pueden ir acompañados de otros mensajes complementarios para mejorar la información. Pueden ser difundidos por medio de carteles, cuñas de radio o de televisión, historietas, folletos u obras de teatro, entre otros.

EJEMPLO DE MENSAJES CLAVE

La agricultura climáticamente inteligente ofrece una triple ventaja para la seguridad alimentaria, la adaptación y la mitigación.¹

La agricultura climáticamente inteligente aumenta de manera sostenible la productividad agrícola y los ingresos.²

Por otro lado, un **tema de discusión** es una idea, asunto o pregunta planteada para estimular la conversación y el diálogo con los actores (FAO, 2004). El objetivo es obtener diferentes perspectivas sobre un tema e investigar sus causas, consecuencias y soluciones. Por ejemplo, un facilitador puede iniciar la discusión preguntando: *¿Qué es lo que sucede, qué vemos? ¿Por qué ocurre? ¿A dónde nos lleva? ¿Cuál es la causa? ¿Qué se puede hacer al respecto?*

¹ Banco Mundial. 2013 informe de política: Oportunidades y retos para la agricultura climáticamente inteligente en África. (Los mensajes clave). Washington DC: Banco Mundial. http://ccafs.cgiar.org/sites/default/files/assets/docs/au_policybrief_opportunitieschallenges.pdf

² FAO. 2013. Manual sobre agricultura climáticamente inteligente. (Infografía). Roma: FAO. <http://www.fao.org/climatechange/28968-0740493a283ed601591be6d925a3383bb.pdf>



Los temas de discusión se pueden presentar mediante imágenes, fotografías, cuentos, teatro participativo, foros radiales, programas de opinión, etc. Los materiales y los medios de comunicación son solo herramientas en este proceso participativo.

EJEMPLO DE TEMAS DE DISCUSIÓN

Ocho millones de hectáreas de tierras forestales despojadas e improductivas. ¿Por qué está pasando esto? ¿Qué se puede hacer para modificar esta situación?

Cantidades significativas de la cosecha de maíz se pierden por efecto de las plagas. ¿Cuáles son las consecuencias? ¿Cómo afrontar las pérdidas?

Las discusiones temáticas permiten que los participantes expresen sus ideas y opiniones sobre un asunto o preocupación específica, y le otorga a los facilitadores la posibilidad de escuchar seriamente y entender la situación. Se espera que de las opiniones de los actores y de la discusión que se genere emerjan resultados relevantes y culturalmente apropiados para la comunidad local.

Temas de discusión y mensajes clave definen el contenido básico de una estrategia de comunicación y son vitales para su éxito. Se trata de **pequeñas dosis de información, claras y concisas, que proporcionan el enfoque y la orientación a la estrategia de CpD** (Rogers y Briana, 2007). En suma, son importantes para:

- aclarar el contenido básico;
- ayudar a los actores a enfocarse y prestar atención;
- mantener a todos en el mismo nivel de comprensión;
- reforzar los objetivos de la estrategia de comunicación;
- motivar a los actores para iniciar las acciones;
- garantizar la coherencia, la continuidad y la precisión;
- medir y darle seguimiento a la estrategia de comunicación.

ACTIVIDAD 5.1 ELABORACIÓN DE MENSAJES CLAVE Y TEMAS DE DISCUSIÓN

El proyecto FAO “Mejora de capacidades para la mitigación de riesgos de desastres en la agricultura, pesca y silvicultura” identificó una serie de buenas prácticas para mitigar los desastres relacionados con el clima en Jamaica.

¿Cómo las traduce usted en mensajes clave o temas de discusión que sean claros, sencillos, relevantes y comprensibles para los actores?

Área	Buenas prácticas	Mensajes clave	Temas de discusión
Agricultura	<ul style="list-style-type: none"> • Control integrado de plagas • Recolección y almacenamiento de agua (estanques, tanques, pozos) • Riego por goteo • Análisis de suelos / Mejora de la calidad del suelo • Cultivos resistentes a la sequía • Almacenamiento seguro del alimento para el ganado • Mejora de cobertizos para el ganado 		
Pesca	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de seguridad en el mar para los pescadores • Remoción de barcos por medio de tornos 		
Forestal	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de incendios • Plantación de árboles • Barreras de viento • Estabilización del terreno 		

1.3 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE MENSAJES

A continuación se presentan los pasos básicos a seguir en la elaboración de un mensaje. No todos se aplican a los temas de discusión (cuyo objetivo no es difundir un mensaje específico, sino más bien dejar el espacio abierto para el debate).

Figura 5.3 Pasos en la elaboración de los mensajes clave





Paso 1. Preparar las especificaciones del mensaje

Lo primero que hay que hacer para preparar las especificaciones de un mensaje es revisar tanto los datos del diagnóstico como los de la estrategia de CpD para extraer los siguientes elementos (FAO, 2004):

1. temas clave o necesidades identificadas
2. características de los actores relevantes
3. estrategia propuesta para la resolución de problemas
4. objetivos de la comunicación
5. contenido básico
6. enfoque de comunicación

La plantilla de especificaciones del mensaje recoge toda la información anterior para que más tarde sea convertida en mensajes claros, concisos y creativos que satisfagan las necesidades de los actores prioritarios. Se le debe tener siempre a la mano como una referencia mientras se siguen los pasos para el diseño de los mensajes clave.



HOJA DE TRABAJO 5.1 ESPECIFICACIONES DEL MENSAJE

Temas clave	
Actores relevantes	
Solución propuesta	
Objetivos de comunicación	
Contenido básico	
Enfoque de comunicación	
Mensaje	

 Tomemos el Programa nacional de reforestación de Filipinas (PNR) como un ejemplo (véase el Recuadro 3.1).

Para crear conciencia y movilizar a la sociedad en torno a la iniciativa, la estrategia de CpD identificó como actores primarios a estudiantes de 15 a 22 años de edad de las escuelas secundarias y terciarias. Estos eran en su mayoría solteros, de clase media y alfabetos. Los objetivos de comunicación apuntaban a la población estudiantil urbana para explicar cómo el PNR se diferencia de los programas de reforestación del pasado y para alentar a participar activamente en el programa. Los principales enfoques de comunicación fueron la concienciación y la movilización social.

Tabla 5.1 **Especificaciones del mensaje del PNR**

Temas clave	Grandes áreas de bosques deforestados
	Falta de familiaridad con el PNR
Actores relevantes	Estudiantes: a nivel de escuela secundaria y terciaria; 15 a 22 años de edad; en su mayoría solteros; de clase media; alfabetos
	Justificación de la elección de los estudiantes: gran número, jóvenes, enérgicos, dispuestos a aprender; pertenecen a las generaciones futuras que se beneficiarán del PNR
Solución propuesta	Plantación de 1.5 billones de árboles en 1,5 millones de hectáreas en seis años
Objetivos de comunicación	Después de un año, el 70 por ciento de la población estudiantil total de las ciudades será capaz de explicar cómo el PNR se diferencia de los programas de reforestación del pasado.
	Después de un año, el 55 por ciento de la población estudiantil de las ciudades será capaz de plantar diez plántulas por año de manera correcta.
Contenido básico	¿Qué es el PNR?
	Diferencia entre el PNR y los programas de reforestación del pasado
	Roles en la implementación del PNR: ¿Cómo participar en el PNR? ¿Cómo plantar correctamente?
Enfoque de comunicación	Concienciación y movilización social
Mensaje	(Ver paso 2)

Fuente: NGP, 2011


Paso 2. Definir el contenido

Teniendo en cuenta las especificaciones del mensaje - en particular, los objetivos y el contenido básico de la estrategia de CpD - llega el momento de definir la **idea principal**, la **información** o el **plan de acción** sugerido para comunicarse. Se deberían realizar una sesión de lluvia de ideas invitando a un grupo representativo de actores relevantes.



Aquí hay algunas pautas para definir mejor los mensajes clave (FAO, 2004; Rogers y Briana, 2007):

- Enfatique una idea importante que preocupa a un grupo de actores. Por ejemplo, ¿qué es lo que quieren escuchar o discutir sobre el tema?
- Identifique las palabras clave que expresan la idea y póngalas en una oración.
- Ofrezca beneficios que satisfagan las necesidades del grupo de actores.
- Haga hincapié en las características de la idea o la innovación que satisfaga a los actores relevantes.
- Afine el mensaje. Retire cualquier lenguaje científico o jerga.
- Mantenga el mensaje simple y conciso. ¿Puede el mensaje caber en una camiseta o una calcomanía para el auto? Si no, tiene que ser reducido o simplificado (se recomienda nueve palabras por mensaje).
- Asegúrese de que el mensaje sea positivo: proponga lo que los actores puedan hacer, no lo que no puedan.
- Identifique algunos puntos, estadísticas o citas que respaldan el mensaje (la llamada “elaboración del mensaje”).
- Presente ejemplos, imágenes o cuentos que den vida al mensaje y sean empáticos con los actores.
- Pruebe el mensaje con personas no familiarizadas con el tema. Si ellas tienen dificultades para comprender, ajuste el mensaje hasta que se pueda entender.

 En el ejemplo del PNR, el contenido básico a desarrollar para los estudiantes era: *¿Qué es el PNR y cómo se diferencia de anteriores programas de reforestación? ¿Cómo participar?*

Siguiendo las pautas anteriores, abajo se muestran los mensajes clave con su texto de apoyo:

MENSAJE CLAVE: *El PNR es más que plantar árboles.*

ELABORACIÓN: *Garantiza la seguridad alimentaria, los medios de vida y la conservación de los bosques.*

Paso 3. Seleccionar los atractivos del mensaje

Los mensajes con enfoque de CpD tienen un atractivo relacionado con los beneficios funcionales y emocionales. Estos tienen que llamar la atención de los actores, llegar a sus emociones o convencerlos de la importancia del mensaje. Existen dos tipos de mensajes que se pueden distinguir, basándonos en los beneficios o valores con los cuales los actores los asocian:


- Los **MENSAJES RACIONALES** están dirigidos a las necesidades prácticas o funcionales e intentan proporcionar toda la información que los actores necesitan para tomar decisiones.
- Los **MENSAJES EMOCIONALES** juegan con las necesidades sociales y psicológicas de la persona, apelan a sus sentimientos.

Tabla 5.2 **Atractivos del mensaje**

Mensajes racionales	Emotional appeals	
Comparación con otras opciones	Evasión de tareas laboriosas	Placer
Beneficios económicos	Comodidad	Orgullo de la posesión
Eficiencia de uso	Cooperación	Seguridad
Recomendación de un experto o testimonio	Curiosidad	Sencillez
Oportunidad para la mejora de los medios de vida	Devoción por los demás	Pertenencia social, logro
Incremento en la productividad y el ingreso económico	Entretenimiento	Aprobación social, respeto
Protección de los demás/ de generaciones futuras	Miedo	Deportes, juegos
Protección del medioambiente	Culpa, vergüenza	Estilo
Amparo del hogar y sus pertenencias	Salud	Simpatía por los demás
Seguridad	Humor	Sabor

Fuente: Adaptado de FAO, 2004

La información contenida en la tabla de especificaciones del mensaje es útil para decidir qué atractivos se deben usar. Los actores pueden estar involucrados en la selección. Como alternativa, dos borradores de mensajes pueden ser testeados con los grupos de actores seleccionados para decidir cuál es el más eficaz.

 Por ejemplo: *“El PNR es más que plantar árboles. Garantiza la seguridad alimentaria, los medios de vida y la conservación de la biodiversidad”*. Este mensaje dice que la plantación de árboles puede lograr algo mucho más importante que dar cobertura a las tierras forestales denudadas. Puede desempeñar funciones prácticas, como garantizar la seguridad alimentaria, ofrecer más oportunidades de subsistencia y preservar la biodiversidad. Apela al pensamiento racional o lógico, especialmente en términos de seguridad y protección del medioambiente y de las generaciones futuras.

Paso 4. Seleccionar el formato del mensaje

Los mensajes pueden ser producidos y presentados en un solo formato o en una combinación de ellos, como se indica en la Tabla 5.3. Volver a mirar las especificaciones del mensaje ayudará a adaptarlo a las características de los grupos de actores prioritarios.


 En el ejemplo, *“El PNR es más que plantar árboles. Garantiza la seguridad alimentaria, los medios de vida y la conservación de la biodiversidad”*, se puede ver de inmediato que el formato del mensaje es INFORMATIVO debido a que los hechos se manifiestan de una manera directa y sin explicación adicional. El formato también podría clasificarse como VENTA AGRESIVA, ya que trata de hacer que los actores recuerden cómo o por qué el PNR es más que plantar árboles.




Tabla 5.3 **Formatos de presentación del mensaje**

Formato	Descripción
Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta hechos sin explicar su relevancia
Argumento (da las razones del por qué)	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura un mensaje en forma de argumento o discusión racional • Presenta un argumento desde una o dos perspectivas (tener dos puntos de vista funciona bien en situaciones donde hay actores que inicialmente se oponen al mensaje) • Presenta un argumento directo o indirecto (los mensajes indirectos son mejores cuando los temas implican a los actores de manera personal) • Presenta conclusiones definitivas o abiertas para que los actores deduzcan
Motivacional	<ul style="list-style-type: none"> • Usa una combinación de aspectos emocionales y racionales para convencer y estimular las acciones de los actores • Utiliza los aspectos emocionales • Los aspectos emocionales pueden estimular el amor, el odio, el miedo, la ansiedad, la seguridad, la esperanza y la felicidad, entre otros, para llamar la atención sobre el mensaje • Utiliza recursos negativos y positivos • Los aspectos negativos crean un estado emocional (por ejemplo, ansiedad), que puede compensarse con un resultado positivo o una recomendación • Utiliza atributos de influencia personal y grupal. La presión social o la presión del grupo de colegas motiva a la gente: todo el mundo lo está haciendo, ¿por qué no hacerlo también?
Venta agresiva	<ul style="list-style-type: none"> • Los mensajes no están sustentados por los hechos • El objetivo es hacer que los actores recuerden el mensaje, la gente cree en una información si la escucha durante un tiempo suficientemente largo
Comando	<ul style="list-style-type: none"> • Órdenes o recordatorios para hacer algo • Funciona mejor con los servicios, ideas o productos reconocidos o ya conocidos por los actores que están abiertos a sugerencias
Imitación	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta personas y situaciones como modelos que se deben seguir y utiliza testimonios • La gente imitará a los que admiran o desean imitar
Humor	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñado para llamar la atención y reducir el aburrimiento, pero debe usarse con cuidado • Aplica cuando no se puede discutir un tema de forma directa

Fuente: Adaptado de FAO, 2004

Paso 5. Formular el argumento

El argumento o declaración de posicionamiento debe ser una frase corta (menos de 12 palabras) escrita en un lenguaje sencillo y adaptable a diversos medios de comunicación. Necesita avalar de manera clara y convincente un beneficio y satisfacer cuatro criterios de evaluación: único, creíble, importante y útil. La declaración de posicionamiento difiere del mensaje clave en que ella destaca el punto más sobresaliente, mientras que el mensaje contiene todos los puntos importantes acerca de la idea (Marca Ingenieros, 2008).

 Por ejemplo, el argumento del PNR es “*Pangalagaan Natin, tahanan ng ating lahi*” (*Cuide nuestra tierra, nuestro hogar*). Este mensaje comparte la visión de una ciudadanía estimulada por una comprensión personal y social de la tierra como su hogar, que es reparadora y protectora de gente y que a su vez debe ser protegida (Programa nacional de reforestación, 2011). Se les recuerda a los actores prioritarios la relación mutua existente entre la tierra y sus hogares, subrayando los beneficios en una relación dar y recibir. El mensaje es corto, comprensible y fácil de recordar.

ACTIVIDAD 5.2 ELEMENTOS DEL MENSAJE

Analice este cartel e identifique los elementos básicos del mensaje, indicados abajo.
Por favor, explique sus opciones.



Mensaje clave	
Elaboración	
Atractivo	
Formato	
Argumento	

Paso 6. Decidir sobre el tratamiento del mensaje

El tratamiento del mensaje consiste en seleccionar los mejores textos, imágenes o sonidos para comunicar el mensaje de CpD, a fin de generar la llamada “jerarquía de efectos”:

ATENCIÓN

Los factores que hay que tener en cuenta al momento de llamar la atención de los actores son: la cultura, sus actitudes, necesidades, deseos, estado de ánimo, comportamiento, creencias, supuestos y motivaciones en relación al tema abordado (FAO, 2004). Toda la información necesaria se puede encontrar en el informe del DPCR. Serán también útiles las imágenes dinámicas, los colores brillantes, textos grandes, la música, la animación, los efectos de sonido y la selección de un contenido que invite a la reflexión.



INTERÉS

El mensaje de CpD debe llamar la atención de los actores hasta que se genere interés en buscar información más específica y detallada. Los métodos efectivos para lograrlo incluyen la personalización del mensaje (por ejemplo, utilizando el pronombre “usted o tú”) o un relato, una situación dramática, efectos de sonido o una frase pegajosa.

DESEO

El mensaje clave debe ofrecer beneficios o ventajas que generen deseo y animen a los actores prioritarios a imaginarse a sí mismos disfrutando de los beneficios de la acción recomendada.

ACCIÓN

Llamar a la acción es una medida del cambio en el comportamiento de los actores principales. Puede ser explícita, como “*Planta diez árboles al año*”, o implícita “*¿Alguna vez usaste el girasol como un fertilizante orgánico?*”.

Figura 5.4 **Elementos creativos y jerarquía de efectos**

Jerarquía de efectos	Elementos creativos en el mensaje
ATENCIÓN	Títulos, efectos visuales
INTERÉS	Subtítulos, párrafo principal
DESEO	Cuerpo del texto, cajas, elementos visuales de apoyo
ACCIÓN	Párrafo de cierre, logotipo, eslogan, dirección, número de teléfono gratuito

1.4 DIEZ SUGERENCIAS PARA EL DISEÑO EFICAZ DE MENSAJES

En resumen, se presentan algunas sugerencias claras y fáciles de recordar para la creación de mensajes:

1. **Personalizar el mensaje.** Que tenga relación con la vida real, que sea adaptado a diferentes áreas geográficas y que sea sensible al contexto cultural, los valores sociales y las prioridades políticas.
2. **Resaltar los beneficios.** Basarse en los puntos de interés y las ventajas.
3. **Ofrecer lo inesperado.** Utilizar un título llamativo, corto y atractivo.
4. **Ser sencillo y directo.** Usar términos específicos y concretos que sean familiares a la audiencia. Evitar ser exageradamente gracioso o provocador; desarrollar mensajes claros, concisos y fáciles de entender.
5. **Poner el mensaje más importante primero.** Comenzar con la cuestión clave, la necesidad, o la meta.
6. **Satisfacer al corazón y a la cabeza.** Mostrar datos en apoyo al tema, pero tratar de hacer una conexión emocional antes de transmitir los hechos.
7. **Invocar a la acción.** Usar palabras poderosas, basadas en la acción, y usar la voz activa para mover a la audiencia. (*A limpiar el mundo* suena mejor que *El mundo debe ser limpiado*).

8. Ser consistente. Reiterar los puntos clave para facilitar la comprensión y retención del mensaje.
9. Dejar a la audiencia con un mensaje incompleto, para reflexionar.
10. Divertirse y ser creativo. Los mensajes secos, aburridos o cargados de estadísticas no llaman la atención de la gente y tienden a no interpretarse bien.

ACTIVIDAD 5.3 DISEÑO DE MENSAJES DE CPD

Identificar los atractivos y el formato usados para cada mensaje clave. A continuación, desarrollar un argumento adecuado. Sírvase justificar sus opciones.

	ATRATIVOS	
	ATRATIVOS	
	ATRATIVOS	
	FORMATO	
	ARGUMENTO	



SECCIÓN 2

DESARROLLO PARTICIPATIVO DE LOS MATERIALES DE COMUNICACIÓN

Los materiales de comunicación y su contenido pueden:

- aumentar los conocimientos y cambiar las actitudes;
- alentar nuevos comportamientos entre los actores;
- hacer que el aprendizaje de conceptos abstractos sea más concreto;
- reducir los malentendidos y aumentar la retención de la información.

El desarrollo de materiales, mensajes y relatos de CpD como parte de procesos participativos de comunicación es una tarea difícil que une la ciencia y el arte. La ciencia se manifiesta cuando se lleva a cabo el diagnóstico participativo y los resultados de este se utilizan para guiar el diseño de la estrategia. La creatividad y la imaginación deben ser aplicadas en la planificación y el desarrollo de productos de CpD que evocan emociones y motivan a los actores a tomar medidas sobre los problemas específicos de la comunidad (Piotrow *et al.*, 1997).



CLAVES DE LA PARTICIPACIÓN

Es probable que los materiales de CpD tengan que competir por la atención de los actores con otros existentes en el área. Por ello la experticia técnica debe combinarse con la participación y la retroalimentación de los actores, de manera de desarrollar productos de alta calidad y efectivos, que sean percibidos, recordados, entendidos y que generen un cambio.

2.1 PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES EN EL DESARROLLO DE MATERIALES

Los actores relevantes pueden participar en la planificación, la toma de decisiones, la evaluación preliminar, la producción y el uso de los materiales de CpD. Ellos pueden trabajar en conjunto con el personal del proyecto para dar forma a productos o a actividades concretas de comunicación, tales como: emisiones de radio, folletos, manuales de capacitación, carteles, teatro, videos, mapas, bitácora de Internet o comunidades en línea, para nombrar unos pocos.

Figura 5.5 Participación de los actores en el desarrollo de materiales de CpD

PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES [Informe DPCR • Estrategia CpD • Plan de CpD • Especificaciones del mensaje]	
Pasos en el desarrollo de materiales de CpD	Métodos y herramientas participativos
1. Diseño de materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones de lluvia de ideas • Grupos de discusión para la estrategia creativa • Reuniones para el desarrollo conceptual • Talleres de escritura para medios • Sesiones de guiones • Sesiones de producción de prototipos • Revisión crítica de ensayos • Reuniones de validación • Actividades de pretesteo • Preguntas formuladas por el facilitador • Grupos focales de discusión • Entrevista a informantes clave • Entrevista colectiva • Matriz de clasificación • Ejercicios de desarrollo de guiones • Dibujos de los actores con pluma y a lápiz • Formulario de evaluación
2. Plan de producción	
3. Pretesteo	
4. Producción de materiales	
5. Uso en el campo	

Tres modelos pueden servir como guías en el desarrollo participativo de materiales centrados en la audiencia:

1. DESARROLLO DE MATERIALES POR PARTE DE LOS ACTORES Un grupo de actores (agricultoras del altiplano) escribe el contenido del material de comunicación (la letra de una canción popular sobre la yuca como fuente de ingresos) y lo produce con la ayuda de expertos (se graba un CD de audio de las mujeres cantando, para su distribución entre otros agricultores donde se fomenta la siembra de yuca).

2. DESARROLLO DE MATERIALES EN GRUPO FOCAL Se convocan a varios actores relevantes (ancianos y miembros de un consejo tribal) para hablar sobre qué contenido podría ser más atractivo y funcionar mejor en su contexto (sistema tradicional de conservación de bosques) en una discusión facilitada por los expertos. Con la información generada a partir de la discusión, los expertos desarrollan y producen el material de comunicación (un libro de imágenes que ilustran sus historias, producidas por un artista gráfico).

3. ELABORACIÓN DE MATERIALES EN GRUPOS DE TRABAJO Informantes clave de la comunidad objetivo (líderes campesinos que cultivan arroz) se reúnen para desarrollar el mensaje, el contenido, el tono y el diseño del material de comunicación (basándose en su experiencia, escriben los pasos para el cultivo y el manejo del arroz amarillo con



betacaroteno; a continuación, dibujan figuras aproximadas del proceso y combinan las imágenes con el texto en un folleto educativo). Ellos lideran el proceso de desarrollo, con el apoyo de los expertos, quienes revisan el prospecto y apoyan su producción y distribución.

RECUADRO 5.1 PRODUCCIÓN PARTICIPATIVA DE CARTELES: MOUNTAIN PROVINCE, FILIPINAS

Veinte agricultores, amas de casa y estudiantes de secundaria en Banaue, Ifugao, desarrollaron y escribieron el texto para carteles sobre el sistema indígena de manejo forestal (*muyong*), que por medio del cultivo de arroz en terrazas protege el suelo de la erosión y la escorrentía. Para los carteles produjeron ilustraciones rudimentarias. El cartel prototipo fue elaborado por un artista profesional con el texto traducido del dialecto local al inglés (véanse las Figuras 1 y 2).

El proceso de diseño participativo fue percibido por los actores locales como una actividad de aprendizaje altamente atractiva. Los participantes sintieron orgullo al ver sus ideas transformadas en materiales de comunicación. Se logró una sinergia entre expertos, individuos con habilidades técnicas y miembros de la comunidad a través de un proceso participativo de diseño, pretesteo y evaluación.



Figura 1 Póster de sistema forestal indígena o *muyong*



Figura 2 Póster de girasol o *lampaw* como fertilizante orgánico

(Tirol *et al.*, 2012)

2.2 PASOS EN EL DESARROLLO DE MATERIALES DE CPD

En este momento, los mensajes de CpD y los temas de discusión estarán listos. Estos fueron diseñados con referencia a las ideas obtenidas en el DPCR, así como a los elementos pertinentes de la estrategia de CpD (véase especificaciones de mensajes en la Sección 1 de este módulo). El siguiente paso es planificar y producir cuidadosamente los materiales que lleguen efectivamente a los actores prioritarios y contribuyan a los objetivos de comunicación. Este proceso puede ser participativo en diversos grados, los actores pueden participar en las discusiones sobre el concepto del material o sobre el plan de producción, o contribuir directamente en su desarrollo.

La Figura 5.6 representa los cinco pasos principales en el desarrollo de materiales de CpD. Estos pasos se aplican a todo tipo de medios y canales de comunicación (p. ej. impresos, imágenes, videos, TIC y medios de comunicación social).

Figura 5.6 **Pasos del desarrollo de materiales de CpD**



Paso 1. Diseño de materiales

El diseño de materiales implica hacer una lluvia de ideas con personas creativas o con técnicos, así como con los actores relevantes, para generar ideas y tomar decisiones estratégicas sobre cada material de comunicación específico. Esto se hace analizando los mensajes clave y teniendo en cuenta los siguientes elementos:

a. Mensaje clave y beneficios

¿Cuál es el mensaje clave? ¿Qué beneficios alentarán a los actores a actuar? ¿Cómo se pueden demostrar los beneficios? ¿Qué mensaje generaría mayor credibilidad? (Véase las especificaciones de mensajes en la Hoja de trabajo 5.1)

b. Los actores relevantes

¿Quiénes son los destinatarios del material de CpD (datos demográficos, características socioculturales y económicas de cada grupo de actores)? ¿Por qué necesitan esta información? ¿Cuál es su nivel de conocimiento? ¿Quiénes son los que controlan la información?

c. Objetivo

¿Cuál es el objetivo del material de comunicación? ¿Es consistente con el mensaje clave identificado y con los objetivos de la estrategia de CpD? ¿Se aplican los principios SMART?

d. Formato

¿Cómo hacer para que el material sea atractivo para los grupos de actores relevantes? ¿Qué canales y formatos de comunicación van a captar su atención? ¿Cuál es el medio más adecuado y eficaz para comunicar el mensaje clave?

La información detallada acerca de la escritura de textos, guiones y materiales gráficos se presenta en los **anexos 3, 4, 5 y 6** que tratan de la producción de materiales impresos, visuales, de radio y video.



Paso 2. Plan de producción

¿Cómo se compartirá el material y se utilizará en terreno? ¿Cómo va a ser testeado y evaluado? ¿Se necesitan materiales de acompañamiento? El plan de producción responde todas estas preguntas, y también se ocupa de los asuntos relacionados con el presupuesto y los plazos.

La Hoja de trabajo 5.2 enumera todos los elementos necesarios para desarrollar un plan de producción.

El presupuesto es un componente esencial del plan de producción. La información detallada sobre el presupuesto de varios tipos de materiales de CpD se puede encontrar en el apartado 2.5 de este módulo.

Paso 3. Pretesteo

Usando el plan de producción como guía, se produce un prototipo con el propósito de evaluar el material en campo y, así, obtener sugerencias y recomendaciones para su mejora antes de la producción y la distribución masiva.

La prueba en el campo del prototipo no debe pasarse por alto, ya que los resultados serán utilizados para perfeccionar el material de CpD y hacerlo más atractivo y comprensible para los usuarios. Es recomendable testear o examinar el material prototipo con una muestra de 10 a 25 participantes identificados como actores prioritarios.

El apartado 2.3 de este módulo se centra en el pretesteo.

Paso 4. Producción de materiales

Después de corregir o modificar el prototipo, se revisa el costo estimado en el plan de producción para calcular el presupuesto final. En muchos casos, la producción de los materiales de CpD en terreno puede tener un costo menor, dependiendo de la disponibilidad de habilidades, equipos y talentos a nivel local.

La productora tiene que contar con las especificaciones completas para la producción de los materiales, incluyendo una muestra final del material. Por ejemplo, las especificaciones para los materiales impresos incluyen el tipo de fuente y tamaño, tipo de papel, tamaño del material, fotografías nítidas, tipo de acabado (brillante o mate, etc.). Para materiales de audio, las especificaciones se indican en el guion de radio para que el productor se encamine de manera inequívoca. Lo mismo se aplica en el caso de materiales de video y televisión.

El apartado 2.4 de este módulo describe diferentes requerimientos para la producción de materiales impresos, de radio y de video. En los anexos 3, 4, 5 y 6 se proporcionan elementos adicionales, ejemplos y sugerencias prácticas.



HOJA DE TRABAJO 5.2 LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN

Asuntos	
Mensaje(s)	
Actores relevantes	
Objetivo del material	
Formato	
Cantidad	
Presupuesto	
Tiempo de producción	
Prototipo	
Uso en el campo	
Capacitación	



Paso 5. Uso en el campo

Los materiales de CpD deberán llegar a los actores prioritarios en el momento oportuno. Se pueden distribuir de forma personal, por vía electrónica, a través de satélite, etc., o se pueden exhibir en reuniones de grupos para facilitar el debate en el ámbito comunitario (p. ej. clubes de radioescuchas, proyecciones públicas).

Es importante en esta etapa planificar la capacitación del personal de campo sobre cómo usar eficazmente los materiales de CpD, para provocar el debate, fomentar la reflexión y mejorar el intercambio de ideas entre los participantes propuestos (véase la Sección 3 de este módulo).

2.3 PRETESTEO

Por qué el pretesteo es importante

Con el pretesteo se recopilan sistemáticamente los comentarios de las personas seleccionadas que representan la audiencia objetivo, sobre un prototipo o una versión preliminar del material de comunicación. Este paso le permite a los diseñadores corregir errores antes de que una considerable suma de dinero se invierta en su reproducción (Cádiz, 2003).

La prueba piloto sirve para (Bertrand, 1978):

- identificar las fortalezas o debilidades de los mensajes y materiales;
- averiguar qué versión es la más eficaz;
- asegurar que los mensajes y los materiales se adapten a los destinatarios;
- hacer revisiones o mejoras antes de la producción y la distribución final.

Qué medir en el pretesteo

La Tabla 5.4 lista cinco componentes básicos que deben ser evaluados durante las pruebas piloto. Otras dimensiones como la fuente de credibilidad, pertinencia y exactitud del mensaje también deben ser consideradas.

Tabla 5.4 **Qué medir en el pretesteo**

Qué medir	Descripción
1. Comprensión	<p><i>¿Puede el material y su contenido ser entendido fácilmente? ¿Es el lenguaje apropiado? ¿El mensaje es relevante para las necesidades de los destinatarios? ¿Hay demasiados mensajes?</i></p> <p>La prueba piloto debe medir la claridad del contenido y la forma en que se presenta. Una palabra difícil o desconocida puede impedir la comprensión del mensaje. Incluso si el mensaje es claro y el lenguaje es apropiado, el tipo de letra podría ser demasiado pequeño, por lo que sería difícil de leer.</p>
2. Atractivo	<p><i>¿El mensaje y el material llaman la atención? ¿Es atractivo?</i></p> <p>Si un material no es atractivo, muchos de los que lo ven y oyen no le prestarán mucha atención. El atractivo de los materiales se mejora a través del uso del color, ilustraciones, fotografías, música, efectos de sonido, formato, imágenes en movimiento y animación.</p>
3. Aceptabilidad	<p><i>¿Te gusta el material? ¿Vas a hablar con tus amigos sobre él? ¿El material ofende a alguien? En este caso, se podría cambiar el material para reducir el problema sin cambiarle sentido al mensaje? ¿La fuente es apropiada y creíble?</i></p> <p>El mensaje y la forma en que se comunica deben ser aceptables para la audiencia. Si el material contiene algo que es ofensivo, no es creíble o provoca desacuerdo, lo más probable es que será rechazado.</p>
4. Auto-participación	<p><i>¿Es el material destinado para alguien como tú? ¿Te ves en el material?</i></p> <p>Los destinatarios deberían ser capaces de identificarse con el material y reconocer que el mensaje es para ellos. Para asegurarse de que los interlocutores perciban que el material los quiere involucrar realmente, hay que utilizar símbolos y gráficos que ellos entiendan. Las ilustraciones y caracteres deben reflejar las características de la población y su entorno.</p>
5. Llamado a la acción	<p><i>¿El mensaje y el material te motivan a hacer algo?</i></p> <p>El material debe indicar claramente el papel de los interlocutores. El mensaje debe preguntar, motivar o inducir a la audiencia a llevar a cabo una determinada acción (mensaje factible). Si el material no llama a la acción, no hace falta evaluar este aspecto.</p>

Fuente: Adaptado de Bertrand, 1978

5

Cómo testear los materiales de CpD

No existe una fórmula estándar para el pretesteo. Se debe adaptar al tipo de material de comunicación que se desea testear, así como a la audiencia, los fondos disponibles y los plazos para su finalización. A continuación se presentan los pasos recomendados que se deben seguir:

1. Determinar los objetivos y efectos esperados del material.
2. Desarrollar el material prototipo; asegurarse de que sea compatible con los objetivos.
3. Seleccionar un método apropiado para la recolección de datos (véase el cuadro 5.5).
4. Preparar la herramienta para la recopilación de datos.
5. Seleccionar los participantes del pretesteo entre los actores relevantes.
6. Llevar a cabo el pretesteo y recopilar los datos.
7. Organizar los datos (categorizar las respuestas de las preguntas abiertas, tabular las respuestas).
8. Analizar e interpretar los datos.
9. Recomendar los cambios en los materiales prototipo con base en los resultados del pretesteo.



Tabla 5.5 **Guía para seleccionar métodos de pretesteo apropiados**

	Prueba de legibilidad	Grupos focales	Entrevistas individuales en profundidad	Entrevistas aleatorias	Teatralización	Revisión de quiénes controlan la información
Propósito	Determinar el grado de legibilidad del texto	Obtener información sobre percepción, creencias, valores y patrones de aprendizaje	Profundizar en las percepciones, creencias, valores y patrones de aprendizaje	Captar las reacciones a conceptos y mensajes de los participantes en un corto período de tiempo	Recoger las reacciones a conceptos y mensajes de muchos encuestados a la vez	Obtener las reacciones de los distribuidores de materiales sobre el nivel de aceptación y utilidad
Materiales y estrategia a ser probada	Folletos, fascículos, artículos o textos escritos	Audiovisuales, materiales visuales impresos y materiales orientados a la acción, canales, conceptos y temas	Conceptos de mensajes, materiales visuales o audiovisuales, estrategias, incluidos los asuntos sensibles	Mensaje, conceptos, impresos, audiovisuales o materiales visuales	Audio, audiovisuales o materiales o estrategias orientadas a la acción	Estrategias, materiales impresos, imágenes o audiovisuales
Número ideal de participantes	No aplicable	Mínimo 4 grupos de 8 a 12 personas	10 a 25	50 a 200	50 a 200	10 a 25
Tiempo requerido	15 minutos	4 a 8 semanas para crear el esquema, organizar, reclutar, conducir, analizar y reportar	4 a 8 semanas para el diseño de encuestas, organizar, reclutar, conducir, analizar y reportar	4 a 8 semanas para el diseño de encuestas, llevar a cabo la encuesta, tabular y elaborar informe	4 a 8 semanas para el diseño de encuestas, llevarla a cabo, tabular y elaborar informe	4 a 6 semanas para diseñar la encuesta, recibir una encuesta; llevarla a tabular y elaborar informe
Recursos necesarios	Fórmula de legibilidad Personal capacitado	Esquema de discusión Moderador entrenado Encuestados Sala de reuniones, grabadora Incentivos	Encuesta/cuestionario Entrevistador capacitado Instalaciones, grabadora Encuestados Incentivos	Cuestionario estructurado Entrevistadores capacitados Acceso a la ubicación central frecuentada por la audiencia Lugares para entrevistar	Encuesta estructurada Facilitador capacitado Encuestados Instalaciones de teatro	Lista de posibles encuestados Sondeo breve estructurado
Ventajas	Bajo costo Rápido	Mayor profundidad de información Información de varios entrevistados a la vez Las discusiones orientadas proporcionan información útil	Probar preguntas a fondo; Discutir temas sensibles; bueno para encuestados de bajos ingresos; puede poner a prueba la comprensión	Método rápido para un gran número Técnica flexible Análisis rápido utilizando preguntas cerradas	Método rápido para un gran número Técnica flexible Un método más generalizable Análisis rápido utilizando preguntas cerradas	Bajo costo Provee la orientación del grupo crítico
Desventajas	No mide la comprensión de lectura; la mayoría de las fórmulas no están validadas para poblaciones que no hablan el idioma	Difícil generalizar Puede proporcionar solo respuestas socialmente deseables	Consumo de tiempo para organizar, conducir, analizar Difícil generalizar	No es bueno para temas sensibles Deben ser entrevistas breves	No es bueno para temas sensibles Puede responder con respuestas socialmente deseables	Puede obtener una baja tasa de respuesta No generalizable

Fuente: Velasco et al., 1999

En particular, para el procesamiento de los datos se pueden seguir los pasos enumerados abajo (Mercado, 2000):

1. Hacer una lista de todas las respuestas posibles a las preguntas abiertas.
2. Establecer categorías con igual rango de respuestas cuantitativas (edad, ingresos, puntuación del pretesteo, etc.).
3. Establecer una categoría para todas las respuestas cualitativas estrechamente relacionadas.
4. Para cada categoría, contar el número de encuestados.
5. Seguir el mismo procedimiento para todas las preguntas del cuestionario.
6. Para las preguntas que piden una sola respuesta (por ejemplo, tipo de actividad agrícola), contar el número de participantes para cada categoría y sumar el total.
7. Para las preguntas que piden respuestas múltiples, solo obtener el total para cada categoría.
8. Calcular el porcentaje equivalente de la frecuencia de los participantes para cada categoría.
9. Organizar las categorías, porcentaje de mayor a menor, excepto cuando las categorías se organizan por etapas.
10. Interpretar los datos iniciando o terminando con una generalización, pero con el apoyo de los datos tabulados.
11. Dar énfasis a los datos extremos, como los porcentajes más altos y más bajos, y utilizarlos como base para la generalización.

2.4 REQUERIMIENTOS PARA LA PRODUCCIÓN

Producción de materiales impresos

Los materiales impresos consisten fundamentalmente de medios masivos de comunicación, tales como periódicos, revistas o libros de historietas. También se hace referencia a materiales visuales impresos que lleguen al público general, como panfletos, folletos, trípticos, fascículos, carteles, anuncios publicitarios, calcomanías y pancartas. Hay materiales visuales impresos que son utilizados como medios grupales, tales como rotafolios y libros de cuentos fotográficos (FAO, 2004). Por lo general, los medios de comunicación impresos se aprovechan para aumentar la conciencia acerca de un tema, una innovación o un producto. Al mismo tiempo, los materiales visuales impresos se pueden usar en la comunicación grupal, cara a cara, que procura compartir, debatir e investigar temas o problemas críticos.

La producción de materiales impresos para una estrategia de CpD debe considerar cómo los materiales se relacionarán y articularán con: los objetivos de comunicación, los grupos de actores relevantes y sus características, las características CHAP y los recursos de comunicación. La Tabla 5.6 resume los factores clave a tener en cuenta para la producción de materiales impresos. Para una descripción detallada de la producción de materiales impresos y visuales, véanse los anexos 3 y 4.



Tabla 5.6 **Elementos clave a tener en cuenta para la producción de materiales impresos**

Factores en la producción de materiales impresos	Puntos relevantes
Cultura	<ul style="list-style-type: none">• Consultar el informe DPCR de referencia sobre las características culturales de los actores.• Seleccionar las imágenes y texto (mensajes) que sean culturalmente apropiados y relevantes para determinados actores prioritarios.• Evitar los tabúes.• Crear imágenes o textos con las que los actores sean capaces de relacionarse e identificarse.
Nivel educativo	<ul style="list-style-type: none">• Tener en cuenta los niveles de alfabetización verbal y visual de los actores principales.• Elegir imágenes y textos que los grupos de actores y aliados sean capaces de interpretar, leer y entender correctamente.• Probar la legibilidad o nivel de lectura de los materiales impresos antes de la producción.
Contenido	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar el contenido para que se ajuste al contexto socio-cultural de los participantes - su edad, género, creencias, valores, preferencias de color, entre otros.• Si es posible, elegir un artista gráfico de la comunidad para producir la ilustración.
Idioma	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar el dialecto o idioma de la comunidad o grupo de actores principales para asegurar la comprensión; de lo contrario, el material impreso no será accesible.
Aplicabilidad – Uso técnico	<ul style="list-style-type: none">• Diseñar el material dependiendo de su función (p. ej. capacitación, educación, información, intercambio, debate, conciencia, promoción, etc.).• Tener en cuenta cómo el conocimiento técnico originario puede ser comunicado a través de materiales impresos.

Producción de materiales para radiodifusión

Los materiales para radiodifusión se basan esencialmente en el sonido para transmitir un mensaje. El material de audio debe ser producido de forma creativa para que produzca imágenes mentales vívidas en los oyentes.

Al igual que en la producción de materiales impresos, hay ciertos requisitos o factores clave que necesitamos tener en cuenta con respecto a la eficacia de los anuncios, dramatizaciones, noticieros, documentales y demás formatos de programas radiales. En particular, estos factores se relacionan con los aspectos técnicos, el contenido y los locutores, como se ilustra en la Tabla 5.7. Más información práctica y sugerencias para la producción de radio se pueden encontrar en el **anexo 5**.

Tabla 5.7 **Elementos clave a tener en cuenta en la producción de materiales de radiodifusión**

Factores en la producción radial	Puntos relevantes
Técnicos	
a. Calidad del sonido	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar si hay claridad en la grabación de audio. • Balancear el nivel de la música. • Evitar el silbido o sonidos innecesarios. • Evitar el silencio prolongado.
b. Efectos sonoros	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer uso de efectos enlatados o grabados, como el sonido de la lluvia, cristales rotos, viento, etc. con el fin de añadir realismo. • Utilizar efectos de sonido para montar una escena o escenario de la historia o evento. • Elegir los efectos de sonido que atraigan la atención de los oyentes. • Evitar el exceso en el uso de efectos de sonido.
Contenido	
a. Tipo de contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el tema, lema o logotipo de un programa de radio para establecer la identidad y promover y reforzar las ideas o mensajes. • Elegir un tema, lema o logotipo que sea pegadizo y fácil de recordar (p. ej. Mi Voz, mi Radio). • Considerar la posibilidad de reproducir un eslogan o anuncio de radio - 30 segundos o un minuto de una canción excéntrica fuera de lo común que sea significativa y memorable. • Incorporar los mensajes de CpD en un anuncio de radio que llame fácilmente la atención de los oyentes. • Añadir humor al material de audio para aliviar la monotonía o el aburrimiento, pero sin exagerar.
b. Calidad del contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Recordar y aplicar el principio de que sea sencillo y directo. • La radio es en vivo -una vez que la conversación haya terminado, no se le puede decir a alguien que repita el mensaje. • Corroborar la exactitud de la información; transmitir la información incorrecta puede crear un impacto negativo y disminuir la credibilidad del material.
c. Organización de los contenidos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la apertura y cierre con energía así se animará a los oyentes a escuchar y seguir escuchando el material. • Reiterar los mensajes de diferentes maneras para que los oyentes los recuerden fácilmente. • Evitar presentaciones muy rápidas o lentas, que pueden reducir la claridad y comprensión de los mensajes. • Promover la interactividad en un programa de radio, por ejemplo mediante llamadas telefónicas, mensajes de texto, juegos o concursos, cartas de retroalimentación, y otros mecanismos interactivos para aumentar el interés y llegar a más oyentes.
Locutores	
a. Claridad de expresión	<ul style="list-style-type: none"> • Elegir los presentadores, locutores o anfitriones que puedan articular los mensajes de una manera clara y comprensible. • Seleccionar presentadores que puedan modular su voz. • Evitar el tipo de voces de tono alto o nasal. • Variar la voz o el tono para enfatizar los puntos cruciales o para guiar el ritmo del programa.
b. Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Elegir presentadores con alta credibilidad para que el mensaje sea aceptado. • Considerar los antecedentes del presentador -educación, familiaridad con la audiencia, si es miembro de la comunidad. • Considerar percepciones diferentes relacionadas con el género de los presentadores.
c. Modelo a seguir	<ul style="list-style-type: none"> • Elegir presentadores que sean respetados, conocidos y asociados con la audiencia. • Buscar paladines o testimonios para promover tecnologías o innovaciones relevantes en la comunidad.



Producción de materiales de video

Debido a sus imágenes en movimiento, narración de voz y efectos de sonido, los materiales de video son generalmente preferidos por los actores relevantes. Son atractivos, convincentes y creíbles al mismo tiempo que pueden proporcionar y articular una gran cantidad de información. El video es muy popular en los proyectos de desarrollo y puede contribuir a una exitosa estrategia de CpD.

Los tres requerimientos básicos para la producción de videos se presentan en la Tabla 5.8 (Cadiz *et al.*, 2006).

Tabla 5.8 **Elementos clave a tener en cuenta para la producción de materiales de video**

Factores en la producción de materiales de video	Puntos relevantes
Tiempo de video grabado	<ul style="list-style-type: none">• Siempre usar el trípode cuando se registra con el fin de mantener firme la cámara y estable la toma.• Si el trípode no está disponible, sujetar la cámara de video con las dos manos para obtener registros estables.• Ajustar la lente de la cámara de video a gran angular para captar más imagen en lugar de teleobjetivo que limita la duración de la cobertura.• Colocar la cámara en la parte superior de una mesa o superficie cuando se realiza una entrevista o demostración larga si no tiene trípode.• Hacer registros de una entrevista a la altura de los ojos, no se recomiendan los ángulos muy altos o muy bajos.• Al hacer una entrevista, proporcionar un espacio por encima de la cabeza o por debajo de la barbilla en primer plano.• Retirar los objetos que distraigan o líneas en el fondo al registrar una imagen de video.• Evitar demasiados movimientos de cámara.
Sonido	<ul style="list-style-type: none">• Al grabar en video una entrevista o a una persona que habla, poner un micrófono unidireccional externo. Este tipo de micrófono solo recoge el sonido que proviene de la voz del entrevistado y no capta otros sonidos de fondo.• Elegir un entorno que no sea ruidoso cuando graba una entrevista o a gente hablando.• Siempre emplear auriculares al tomar una imagen de video para que pueda comprobar periódicamente la calidad de la grabación de sonido.
Iluminación	<ul style="list-style-type: none">• Evitar que la cámara de video vea directamente hacia la fuente de luz, ya que dará lugar a la subexposición. Además, los fuertes rayos del sol pueden dañar el sensor de imagen.• Comprobar siempre en el monitor de la cámara para asegurarse de que la iluminación no sea ni muy brillante ni muy oscura.• Evitar el uso de la función de luz de fondo de la cámara de video, ya que hace que las imágenes salgan demasiado claras.• Evitar la función de noche en el control de la cámara, ya que hace que la imagen se vea de color verdoso.

Fuente: Cádiz *et al.* (2006)

El Anexo 6 expone más a fondo el proceso de producción de video.

2.5 PRESUPUESTO

El diseño, el pretesteo y la producción de materiales de CpD pueden tener un costo importante para el programa. Por ello, la preparación de un presupuesto importa. Para hacer una estimación precisa, todos los gastos deben estar incluidos (FAO, 2008):

- costo del equipo de producción (transporte, alojamiento, dietas, etc.);
- pretesteo o prueba previa del material;
- modificación o revisión del material;
- producción;
- capacitación del personal de campo para usar los materiales;
- distribución y uso.

Estimación del costo de producción de materiales impresos

Al planificar la producción de materiales de comunicación, uno debe incluir a todos los especialistas implicados en el proceso. Tomemos como ejemplo la producción de un folleto impreso. El equipo de producción debe incluir un jefe de equipo, un guionista, un ilustrador y un asesor técnico o especialista en la materia, para llevar a cabo las tareas que se enumeran a continuación (FAO, 2008):

- planificar las etapas de producción y preparar el presupuesto;
- establecer las especificaciones de producción y los costos (p. ej. proceso de impresión, tamaño y cantidad de páginas, calidad de papel o tela, material de cubierta, tipo de encuadernación, cantidad de colores de impresión, cantidad de ejemplares, tiempo de entrega);
- redactar el texto o contenido de los materiales;
- tomar y coleccionar fotografías (como referencias visuales);
- dibujar ilustraciones o hacer animaciones;
- pre-testear los guiones gráficos para recibir sugerencias y recomendaciones;
- pre-testear ilustraciones, textos y temas del material prototipo;
- modificar el prototipo después del pretesteo y obtener la aprobación final;
- preparar el producto final;
- coordinar con las imprentas y las empresas de producción seleccionadas, y hacer el control de calidad de su trabajo;
- elaborar directrices para la capacitación del personal que usará los materiales de comunicación;
- elaborar el plan de distribución del material final.

En términos de cantidad, los siguientes factores deben ser considerados para hacer una estimación de costos e insumos necesarios:

1. puntos de distribución;
2. número de usuarios;
3. número de versiones en diferentes idiomas;
4. número mínimo de copias para un tiraje rentable.



Las Tablas 5.9 y 5.10 proporcionan un ejemplo de varias líneas de presupuesto que se deben considerar en el proceso de producción, clasificadas por actividades del equipo de producción o por tipo de material impreso, capacitación y distribución (FAO, 2008).

Tabla 5.9 **Presupuesto de las actividades del equipo de producción**

Actividades del equipo de producción	Costo estimado
Preparación	
Investigación de campo Viáticos Combustible	
Arte gráfico y materiales fotográficos	
Oficina, estudio, teléfono	
Viajes para el pretesteo Viáticos Combustible	
TOTAL	

Tabla 5.10 **Presupuesto de impresión, capacitación y distribución de materiales**

Impresión del material		
Material impreso	Cantidad	Costo estimado
Rotafolios Guía del usuario Tramado de imagen Pósteres Folletos Cartillas		
SUBTOTAL ESTIMADO		
Capacitación y distribución		
Capacitación y distribución	Cantidad	Costo estimado
Taller de formación de formadores Capacitación a nivel local del personal de campo Distribución, transporte a las áreas locales Actividades para el uso del material		
SUBTOTAL ESTIMADO		
TOTAL		

Estimación del costo de producción de materiales radiales

La producción de materiales de radio es simple y se puede hacer en relativamente corto tiempo, a veces dos o tres semanas, dependiendo del formato del programa (p. ej. cuñas, anuncios, noticias, series, documentales, revistas, etc.). El proceso implica costos más bajos para cubrir principalmente al guionista, artistas, locutores, música y efectos especiales.

La duración del material de audio es relativamente corta, con libretos que van de 1 a 35 páginas. De hecho, el número de palabras de una cuña radial es de 60 a 65 palabras para 30 segundos. Por otro lado, uno de un minuto tiene 120 a 125 palabras. Al añadir música y efectos de sonido, se reducirá aún más la cantidad de palabras.

A continuación se muestra una estimación presupuestaria para la producción de un anuncio de radio comercial. Los costos comerciales establecidos sobre-la-línea de producción de un jingle radial incluyen las pistas y los arreglos musicales, los cantantes, músicos, el estudio y varios gastos adicionales. Los costos bajo-la-línea de producción incluyen los costos de las licencias, actualizaciones, arreglos musicales o remezclas musicales. La producción se puede realizar directamente en la estación de radio e incluso aprovechar al personal de la estación.

Con la radio participativa, el costo es menor. Las personas de la comunidad pueden participar voluntariamente en la realización del jingle. Además, el equipo de producción es pequeño porque se espera que los voluntarios cumplan diversas tareas. Un jingle puede ser producido con solo dos personas y un pianista puede costar únicamente cien dólares. Este cálculo aproximado puede incrementarse si se utiliza una banda sonora completa, o si se contrata a una celebridad por su calidad de voz.

Tabla 5.11 **Muestra de presupuesto de producción de un jingle de radio**

Item	Unidad	Costo unitario	Estimado (en EEUU \$)
Pistas musicales	3	2 500	7 500
Arreglos musicales	1	850	850
Músicos	5	225	1 125
Líder	1	300	300
Cantantes	3	400	1 200
Edición y efectos	2	200	400
Horas de estudio	12	250	3 000
SUBTOTAL			14 375
Licencia de 12 meses	1	2 000	2 000
Uso 13 semanas	3	625	1 875
SUBTOTAL			3 875
Estimado por 1 año			18 250



Estimación del costo de producción de materiales de video

Los materiales de video y programas de televisión encabezan la lista de los medios de comunicación más costosos debido a que su producción implica equipos caros, mayor número de personal profesional y de producción, registro de tomas en terreno y varios pasos adicionales. Whittaker (2012) sugiere dos tipos de presupuestos para la producción de programas de televisión, que también son aplicables a la producción de video:

- **Gastos sobre la línea**
Elementos para la realización y la producción como artistas, guion, música y otros.
- **Gastos bajo la línea**
 1. Elementos físicos –plató (escenario), accesorios, maquillaje, vestuario, gráficas, transporte, equipo de producción, instalaciones de estudio y de edición.
 2. Personal técnico –director de escena, personal de ingeniería, operadores de grabación de video, operadores de audio y personal de servicios generales.

El estudio, las instalaciones y el equipo de producción se pueden comprar o alquilar. En el caso de la producción de materiales de video en CpD, la lista de gastos por artículo puede ser reducida al mínimo o al monto de los fondos disponibles.

Tabla 5.12 **Presupuesto sobre la línea para producción de video**

Elementos para la realización y producción	Número	Costo estimado
Productor		
Productor asociado		
Locutor o presentador		
Guionista		
Música (letras y arreglo)		
Artistas		
SUBTOTAL		

Tabla 5.13 **Presupuesto bajo la línea para producción de video**

Partida de gastos	Especificaciones y cantidad	Costo estimado
Elementos físicos		
Plató (escenario)		
Accesorios		
Maquillaje		
Vestuario		
Gráficos		
Transporte		
Equipo de producción (alquiler)		
Alquiler de estudio		
Edición		
SUBTOTAL		
Personal técnico		
Director de escena		
Personal de ingeniería		
Operadores de grabación de video		
Operadores de grabación de audio		
Personal general		
SUBTOTAL		
TOTAL		

Whittaker (2012) proporciona otra forma de elaborar un presupuesto para materiales de televisión o producción de video, utilizando 15 categorías generales, como se muestra en la Tabla 5.14.



Tabla 5.14 **Presupuesto de 15 elementos para la producción en televisión o video**

Partida de gastos	Especificaciones y cantidad	Costo estimado
Costos de preproducción		
Búsqueda de localizaciones y gastos de viaje relacionados		
Alquiler de estudio		
Plató, ambientación y decorado		
Gastos en locación		
Alquiler de equipos		
Grabación de video y copiado		
Costos de equipo de producción		
Honorarios del productor, director, guionista y creativos		
Costos de artistas		
Seguros, permisos de rodaje, contingencias		
Edición de la copia de trabajo y edición final		
Publicidad, propaganda y promoción		
Investigación y seguimiento		
Materiales, suministros y gastos varios		
TOTAL		

Las producciones más pequeñas, sin embargo, no implicarán los 15 elementos. Los videos en CpD son generalmente presupuestados en un rango de precios más bajos, considerando la simplicidad y el estilo sencillo de presentación en el contexto de aprendizaje y desarrollo. Para ahorrar costos, ciertas partidas de gastos antes mencionados se pueden omitir, especialmente cuando se utiliza el enfoque participativo.



2.6 DIEZ SUGERENCIAS PARA LA CONCEPTUALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN DE MATERIALES DE CPD

Las siguientes directrices serán de ayuda en la preparación de materiales de comunicación para el desarrollo:

1. Comience con un esbozo de objetivos y de los principales puntos que deberán comunicarse. En primer lugar defina los objetivos, las expectativas de la audiencia y lo que se requiere.
2. Mantenga el material simple y breve. Si es posible, cada material debe contener solo un mensaje.
3. Evalúe las limitaciones de costos. Un rotafolio puede utilizarse con grupos pequeños, incluso sin electricidad, a diferencia de una presentación de PowerPoint. Un boletín de noticias puede llegar a más público que un cartel.
4. Tome en cuenta el tiempo de producción. Los materiales de CpD necesitan edición y revisión.
5. Utilice fotografías locales, testimonios e historias cuando hable con la comunidad sobre sus problemas y posibles soluciones.
6. Emplee tablas y gráficos para apoyar la presentación de la información numérica.
7. Asegúrese de que los gráficos no están demasiado cargados con detalles. No excederse en el uso del color.
8. Resalte las líneas, detalles, letras e imágenes para que sean lo suficientemente evidentes y se distingan a simple vista.
9. Pida comentarios sobre la claridad de los materiales. Tómese un tiempo para hacer los ajustes necesarios.
10. Personalice los materiales geográficamente. Si es apropiado, diseñe los materiales para cada región geográfica del país. Los materiales producidos para distribución nacional pueda que no sean igualmente aceptados en todas las regiones del país.



RECUADRO 5.2 HISTORIETA COMUNITARIA: UNA HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN DE BAJA TECNOLOGÍA



La historieta (o cómic) es una herramienta de CpD de bajo costo que expande y fortalece las voces de la comunidad mediante la presentación de perspectivas y historias locales. Lo que hace a los cómics comunales diferentes de una creación profesional es la apropiación del contenido por la comunidad, así como la ambientación local y el drama. Esto representa ventajas para la comunidad: los contenidos son fáciles de entender, por lo tanto, es útil en zonas de baja alfabetización; las historietas son fáciles de hacer y reproducir, ya que los materiales básicos necesarios son solo un bolígrafo, papel y el acceso a una fotocopidora; es relativamente barato de producir.

Los cómics acabados son luego colocados en lugares clave, como el sitio de reunión de la comunidad, paradas de autobús, tiendas, oficinas, escuelas, postes de electricidad e en los árboles, para fomentar el debate local entre personas de diferentes grupos socio-económicos.

El movimiento de los cómics se originó en la India a finales de los años 90, cuando un grupo de dibujantes, periodistas y activistas para el desarrollo trató de usar las historietas para mejorar la sociedad. El movimiento de voluntarios, desde entonces, se ha expandido a otros países, como Tanzania, Mozambique, Brasil, Líbano, Reino Unido, Finlandia, Pakistán, Nepal, Sri Lanka y Mongolia.

(ComDev Asia, 2013)





SECCIÓN 3

USO DE MATERIALES DE COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTAS DE DISCUSIÓN

5

La función principal de las actividades y los servicios de CpD es fomentar un diálogo significativo entre los actores relevantes, y los materiales de comunicación deben aprovecharse como punto de partida para ello. Sin embargo, los proveedores de servicios de desarrollo rural son generalmente capacitados para dar asesoría e instrucciones, en lugar de facilitar procesos de aprendizaje mutuo donde los miembros de la comunidad puedan expresar y compartir sus propias ideas.

Con la formación adecuada, el personal de campo puede cambiar su papel: de un transmisor de conocimientos a oyente activo, y de un instructor a un facilitador de procesos (véase el Anexo 2 sobre habilidades de facilitación).

3.1 DIEZ SUGERENCIAS PARA FOMENTAR EL DIÁLOGO A TRAVÉS DE MATERIALES DE CPD

Para estimular discusiones productivas de grupo con los actores rurales y miembros de la comunidad, los materiales de comunicación deben ser utilizados como herramientas para la narración y el intercambio de información. Abajo se enumeran algunas sugerencias (adaptado de FAO, 2004):

1. Leer y memorizar de antemano todo el contenido de las historias, imágenes, etc., así como las preguntas clave que se le hacen al grupo.



2. **Adecuar y adaptar el mensaje** al grupo de actores prioritarios y la comunidad local. Cambiar los nombres de las personas y lugares, añadir detalles sobre los antecedentes de los personajes para hacerlos identificables, vincular la historia con ejemplos locales haciendo preguntas como *¿sucede esto aquí?*
3. **Asegurarse de que los participantes se sientan cómodos.** Hacer que el grupo se ubique próximo al facilitador y limitar las distracciones en el área. Asegurarse también de que es el momento y el lugar adecuado para el diálogo. A continuación, tomar de 30 a 45 minutos para exponer y discutir el contenido del material de comunicación. Asegurarse de que todos puedan ver el material (un rotafolio, por ejemplo, puede ser colgado de un árbol, una cerca o una casa).
4. **Ayudar al grupo a “ver” los mensajes y conceptos** del material de CpD señalando siempre los detalles críticos. Dejar que los miembros del grupo hagan sus explicaciones sobre el tema y sean vistos o escuchados.
5. **No exponer.** Utilizar las imágenes o el contenido del material de comunicación para impulsar y fomentar la discusión. Hacer que la gente piense, encuentre y comprenda las posibles soluciones por sí mismos.
6. **Hacer preguntas.** No dejar que los participantes más activos dominen la discusión; en cambio buscar puntos de vista y experiencias de todos los participantes de diferentes edades, género y estatus.
7. **Usar un lenguaje simple** y el idioma que sea entendido por los miembros del grupo. Algunos participantes pueden ser analfabetos, tal vez necesite incluir imágenes en la presentación.
8. **Escuchar y observar.** Dejar que el grupo discuta pero no perder el control ni la orientación de la discusión. Permitir que el grupo piense en las consecuencias de cada propuesta.
9. **Recoger los comentarios.** Invitar a los participantes a hacer preguntas y a comentar. Enumerar los problemas comunes planteados.
10. **Ser sensible a los sentimientos y las reacciones** de los miembros del grupo. Se debe ser solidario y cortés al hablar. Tomar nota de las reacciones de las personas poco después de la discusión.

3.2 PRESENTACIONES EFICACES

El personal de campo y los facilitadores de CpD organizarán diversos talleres y eventos para presentar los materiales de comunicación a la comunidad local o a una audiencia más amplia. Los métodos de presentación visual y verbal son apoyos útiles para compartir ideas y asegurarse de que los actores principales comprendan claramente y valoren el contenido de los materiales de comunicación.

Partes de una presentación

Una presentación efectiva debe seguir una estructura clara y lógica para guiar el flujo de las ideas. Por lo general, la presentación puede dividirse en tres partes: introducción, desarrollo y conclusión.

1. Introducción

“Voy a contarles acerca de...”

Es conveniente para captar el interés sobre una idea o mensaje desde el principio. Hay diferentes maneras de fomentar el interés. Una de ellas es la actividad grupal de cantar. Otra es la de ejecutar ejercicios de calentamiento sencillos. El desarrollo de un juego puede ser estimulante. Un video puede llamar rápidamente la atención. Y después de estos, se debe discutir los objetivos y el esquema de los temas que se tratarán. En general, la introducción constituye del 10 al 15 por ciento de la presentación.

2. Desarrollo

“Ahora, les diré lo que dije que iba a decir...”

Aquí, la idea se explica más a fondo. ¿Cómo? Presente los puntos clave organizados en pequeños segmentos. Apoye cada punto con hechos y ejemplos. Haga una transición suave entre los puntos. Utilice elementos visuales y otras ayudas creativas de manera participativa. Esto hará que la presentación sea agradable y fácil de entender y recordar. El desarrollo constituye del 70 al 80 por ciento de la presentación total.

3. Conclusión

“Solo les he hablado acerca de...”

Guarde lo mejor para el final. Los facilitadores deben hacer un resumen de los puntos clave para asegurarse de que la idea fue comprendida y recordada en el momento de tomar decisiones. Para finalizar la presentación: (a) repase los hechos y las ideas, (b) cierre con una historia apropiada, una cita o un testimonio, (c) termine con una clara acción o recomendación, y (d) sea definitivo y fuerte en la conclusión. Esta parte debe constituir entre el 10 y el 15 por ciento de la presentación total.

Sugerencias para una presentación efectiva

Como parte de un evento o actividad participativa más grande, la presentación debe ser diseñada como un trampolín para la discusión en grupo y la interacción, y no como un discurso unidireccional. A continuación se enumera una selección de lecciones aprendidas sobre cómo hacer presentaciones más eficaces (Piotrow *et al.*, 1997):

1. “Cómo me ayuda”

La mayoría de los participantes aprecia las presentaciones que les serán útiles en sus vidas y trabajos. No abrume con datos y no trate de deslumbrar.

2. Conocer a quienes conforman el grupo interactivo

Conocer el perfil o las características del grupo de interacción permitirá realizar una presentación que concuerde con las preferencias y estilo del grupo. Se pueden preparar ejemplos específicos para que se adapten a las mujeres, a los productores de arroz, a los líderes locales o a los jóvenes.

3. Presentar nuevas perspectivas

Todo el mundo espera con interés escuchar algo nuevo o una actualización de los conocimientos previos.



4. Identificar un único concepto importante

El concepto debe ser presentado con claridad. El presentador tiene que mantenerse concentrado a medida que la presentación se desarrolla, volver al concepto a menudo, y reiterarlo durante la recapitulación.

5. Planear una recapitulación

La recapitulación es la parte más importante de la presentación. Se deben planear las secciones anteriores para conducir a la conclusión.

6. Menos es más

Dejar por lo menos un tercio del tiempo para preguntas y el debate a lo largo de la presentación. La gente sigue la presentación durante 20 minutos como máximo. Los participantes requieren de un descanso, un cambio de ritmo o estilo, o un ejercicio participativo después de 20 minutos.

7. Material de apoyo simple y legible

Evite diseños demasiado sofisticados o variaciones en el color, la fuente y el tamaño del material de presentación.





REFERENCIAS

- Bertrand, J.T. 1978. *Communications pretesting. Media monograph 6*. Chicago, EEUU: The Community and Family Study Center, University of Chicago.
- Brand Engineers. 2008. *Positioning tips* (disponible en inglés en <http://www.brandengineers.com/positioning-tips/positioning-and-messagenot-one-in-the-same.html>).
- Cadiz, M.C.H. 2003. *Educational communication for development: basic concepts, theories, and know-how*. Laguna, Filipinas: University of the Philippines Los Baños.
- ComDev Asia. 2013. *Comics power! A low-tech tool for grassroots communication*. (disponible en inglés en http://www.comdevasia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=130:world-comics-india&catid=22&Itemid=48).
- FAO. 2004c. *Manual: Diseño Participativo para una Estrategia de Comunicación*. Roma: FAO (disponible en <http://www.fao.org/docrep/011/y5794s/y5794s00.htm>).
- FAO. 2008. *Communication materials and media issues*. Roma: FAO (disponible en inglés en <http://www.fao.org/docrep/008/y5794e/Y5794E06.htm>).
- Green, E. 1976. *Message design: graphic display strategies for instruction*. ACM '76 Proceedings of the 1976 Annual Conference. Nueva York, EEUU: ACM (disponible en inglés en <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=80557>).
- Hesselink, F., W. Goldstein, P. P. van Kempen, T. Garnett & J. Dela. 2007. Section 4: *How to plan communication strategically? In Communication, Education and Public Awareness (CEPA) A toolkit for national focal points and NBSAP coordinators*. Montreal, Canada: Secretariat of the Convention on Biological Diversity and IUCN (disponible en inglés en <http://www.cbd.int/cepa/toolkit/2008/doc/CBD-Toolkit-Complete.pdf>).
- Mercado, C. M. 2000. *Self-made communication manager*. Diliman, Quezon City, Filipinas: Development Consultants for Asia Africa Pacific (DCAAP).
- National Greening Program. 2011. *Advocacy, communication and social mobilization roadmap*. Manila: Department of Environment and Natural Resources and UPLB Project Advisory Group.
- OECD. 1999. *Environmental Communication: Applying communication tools towards sustainable development*. Paris: OECD Publications (disponible en inglés en <http://www.oecd.org/environment/environmentanddevelopment/2447061.pdf>).
- Piotrow, P. T., D. L. Kincaid, J. L. Rimon & W. Rinehart. 1997. *Health communication: lessons from family planning and reproductive health*. Londres: Praeger Publishers (disponible en inglés en http://www.jhuccp.org/resource_center/publications/center_publications/health-communication-lessons-family-planning-and-re).
- Rogers, M. J. & B. Briana. 2007. *Key messages: your keys to success. EPA Community Involvement Conference. June 19, 2007*. Jacksonville, EEUU (disponible en inglés en http://www.epa.gov/ciconference/previous/2007/2007_presentations/tuesday/1015am/rogers_key_messages_your_keys_to_success.pdf).
- Tirol, M. S., D. Macandog, E. Bernardo, E. Abucay & J. P. Talubo. 2012. Participatory design and evaluation of communication materials on Muyong and Tapak-Tapak systems as indigenous technologies for natural resource management. *NRCP Research Journal*, 12 (1). (disponible en inglés en "http://www.nrcpjournals.org/index.php?option=com_docman" \t "_blank" www.nrcpjournals.org/index.php?option=com_docman).
- Velasco, M. T. H., M. C. Cadiz & M. Lumanta. 1999. *DEVC 208: communication and social marketing*. Laguna, Philippines: University of the Philippines Open University.
- Whittaker, R. 2012. *Television production*. Module 1A. TV Production: Overview. Cyber College Internet Campus. A free interactive course in studio and field production. Updated: 05/14/2012 (disponible en inglés en <http://www.cybercollege.com/tvp007.htm>).



LECTURAS ADICIONALES

Producción de materiales impresos (Anexo 3)

Producción de materiales visuales (Anexo 4)

Producción de materiales radiales (Anexo 5)

Producción de materiales de video (Anexo 6)

Participatory message and materials development

(Cadiz *et al.*, 2006)

<http://www.fao.org/docrep/009/a0406e/a0406e00.htm#Contents>

A way with words: guidelines for writing oral health materials for audiences with limited literacy

(Georgetown University, 2008)

<http://www.mchoralhealth.org/pdfs/awaywithwords.pdf>

Community radio handbook

(UNESCO, 2001)

http://www.unesco.org/webworld/publications/community_radio_handbook.pdf

How to do community radio: a primer for community radio operators

(UNESCO, 2002)

<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001342/134208e.pdf>

Una mirada al video participativo

(InsightShare, 2006)

<http://insightshare.org/resources/pv-handbook>

Interactive radio for agricultural development projects. A toolkit for practitioners

(USAID & FHI360)

<http://ictforag.org/radio/>

Integrating low-cost video into agricultural development projects

(USAID & FHI360)

<http://www.ictforag.org/video/>

5



RECURSOS MULTIMEDIA

Serie de televisión

(Shamba Shape Up)

<http://www.shambashapeup.com/all-episodes>

Videos producidos por campesinos para campesinos en India

(Digital Green)

<http://www.digitalgreen.org/discover/>

Presentación PPT - Scripting for instructional video and power point

(ICDS)

<http://www.slideshare.net/cccomdev/scripting-for-instructional-video-andpowerpoint-18688144>

Selección de recursos en línea sobre video participativo

(IDS)

http://www.ids.ac.uk/files/Resources_on_PV.pdf

Página web - Grassroots comic

(World Comics Network)

<http://www.worldcomicsindia.com/grassrootcomics.html>



MÓDULO 6

EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y PROMOCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD



ÍNDICE

Fundamentos y conceptos clave.....	188
Resumen del contenido	189
Objetivos de aprendizaje	189
SECCIÓN 1 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVO.....	190
SECCIÓN 2 PASOS DEL SYE EN ACTIVIDADES DE CPD.....	192
SECCIÓN 3 PREPARANDO EL CAMINO A LA SOSTENIBILIDAD	199
Ampliación e institucionalización de los servicios de CpD	200
Promover la apropiación por parte de los usuarios finales	201
<i>Referencias</i>	203
<i>Lecturas recomendadas</i>	203
<i>Recursos multimedia</i>	203



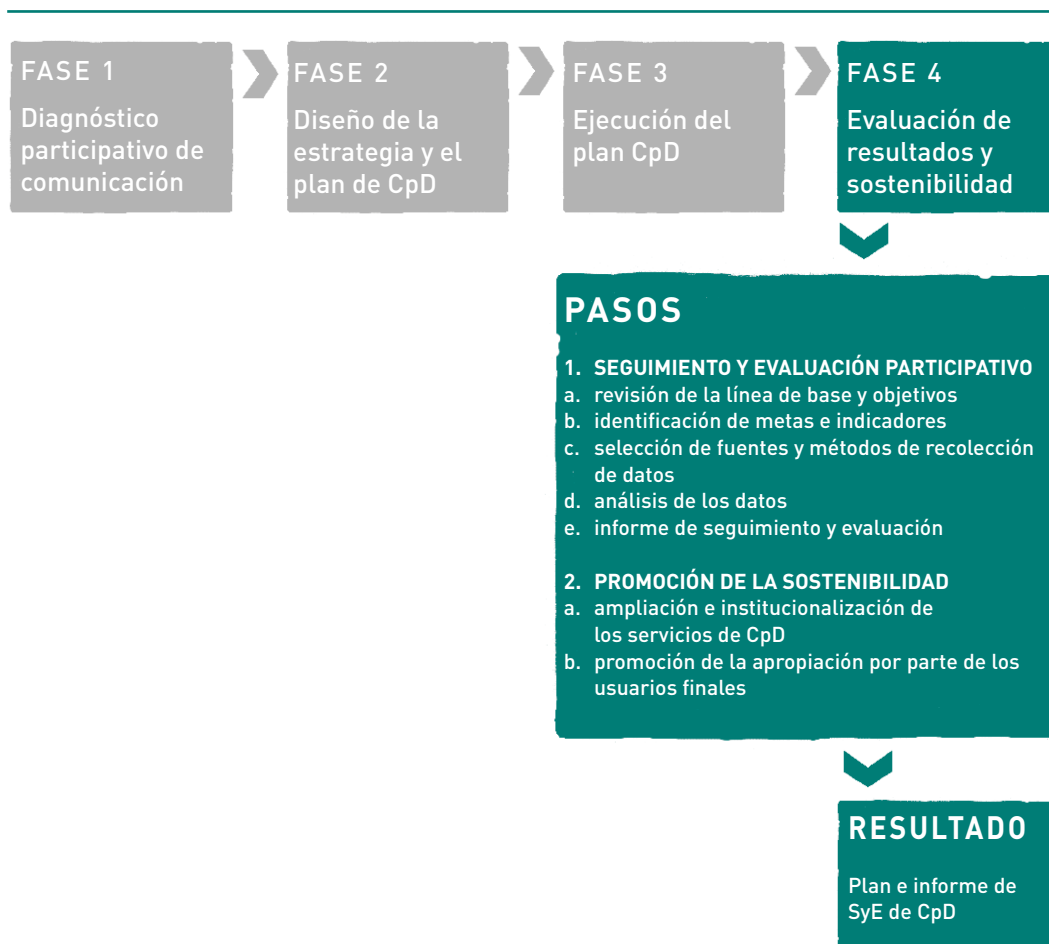
FUNDAMENTOS Y CONCEPTOS CLAVE

El seguimiento y evaluación (SyE) de las iniciativas de CpD debe hacerse de una manera participativa, en consonancia con la filosofía y la metodología de la CpD. Cuanto más amplia es la base de participación, mayor será el apoyo al proceso de CpD, lo que resulta en una mejor coyuntura para la sostenibilidad a largo plazo. Seguimiento y evaluación sirven como un mecanismo para determinar lo que funciona, lo que no funciona y por qué. Una síntesis de las respuestas a estas preguntas, conduce a la selección de las lecciones aprendidas, que podrían ayudar a mejorar el proceso de comunicación en las siguientes fases del proyecto.

Es justificado que los actores relevantes sean parte del seguimiento y evaluación, así como fueron parte de las etapas de planificación e implementación. Más aún, ya que tienen una significativa apreciación sobre si se han conseguido los objetivos del proyecto o no y si los resultados han tenido un impacto en sus vidas.

Este módulo cubre la fase final del ciclo de CpD: cómo supervisar y evaluar las actividades de CpD, mientras prepara el camino para su sostenibilidad (fase 4).

Figura 6.1 **El proceso de planificación de CpD – centrado en la fase 4**



Este módulo desarrolla los siguientes conceptos clave:

Seguimiento y evaluación (SyE) participativo es un enfoque cualitativo para monitorear periódicamente el progreso y, finalmente, determinar la eficacia de un proyecto. Hace uso de técnicas participativas que involucran a los actores relevantes en la recopilación y análisis de datos.

Sostenibilidad es la posibilidad de garantizar la continuidad de las actividades o servicios de CpD después del final de un proyecto. Sus diferentes dimensiones (p. ej. social, financiera, política-técnica) se pueden lograr a través del desarrollo de la capacidad local, el apoyo institucional y las asociaciones.

Institucionalización implica la incorporación de una actividad, función o servicio de comunicación en un sistema u organización estructurada, bien establecida, con el fin de incorporarla en las actividades regulares, los programas o la prestación de servicios.

Servicios de comunicación rural son procesos continuos de comunicación bidireccional que se proporcionan periódicamente a la población rural. Tienen la finalidad de mejorar los medios de vida rurales, facilitando el acceso equitativo al conocimiento y la información, la inclusión social en la toma de decisiones y el reforzamiento de los vínculos entre las instituciones rurales y las comunidades locales.

RESUMEN DEL CONTENIDO

La **Sección 1** define el seguimiento y evaluación participativo, y lo compara con otros métodos convencionales.

La **Sección 2** expone los pasos que se deben seguir en el desarrollo de un plan de SyE para una iniciativa de CpD.

La **Sección 3** aclara la sostenibilidad y la apropiación local del proceso de CpD. El énfasis va en la obtención de apoyo institucional y la apropiación de la comunicación como un servicio público, y la creación de una base sólida para alentar a los socios locales a replicar y aumentar las actividades de CpD.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al final de este módulo, el lector debe ser capaz de:

1. Desarrollar un plan de SyE participativo para una iniciativa de CpD.
2. Promover la sostenibilidad a largo plazo de las actividades y servicios de CpD.



SECCIÓN 1

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVO

El seguimiento y la evaluación (SyE) van juntos: uno no puede prosperar sin el otro, y por buenas razones. Para considerar esta afirmación, hay que entender cómo los dos difieren y se complementan entre sí.

El **seguimiento** es el proceso de acopio o recopilación de datos e información sobre el progreso de un proyecto -realizado periódicamente durante todo el proyecto. Esto no incluye un diagnóstico de si el proyecto tiene éxito o no. Una vez que se realiza el juicio de valor sobre los datos y la información se puede considerar si el proyecto es “bueno” o “exitoso”, entonces el proceso de **evaluación** ha comenzado (Torres y Velasco, 2005). Los datos recogidos en un plazo determinado -por ejemplo, “50 agricultores asistieron a la Escuela de Campo para Agricultores (ECA), el 60 por ciento de los cuales eran mujeres, y el uso de plaguicidas se redujo de 80 por ciento a 30 por ciento”- es mero **seguimiento**. Decir que la ECA es “eficaz” o “ineficaz” sobre la base de estas cifras es **evaluación**.

El seguimiento tiene poco valor sin una evaluación, como simples bits de datos no pueden producir conclusiones convincentes. La evaluación, por otra parte, no puede llevarse a cabo sin seguimiento, ya que carecería de la base de la valoración.

Como la CpD enfatiza el valor del trabajo participativo, el SyE también se llevará a cabo de manera participativa. La Tabla 6.1 resume las diferencias entre el método de seguimiento y evaluación convencional y el participativo, en función de cuatro criterios principales.

Tabla 6.1 **Diferencias entre SyE convencional y participativo**

Criterio	SyE tradicional	SyE participativo
Participación de los actores relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Como encuestados 	<ul style="list-style-type: none"> • Como participantes en aspectos críticos de la planificación del programa
Enfoque de acopio de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Amplitud de la información • Datos cuantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Profundidad de la información • Datos cualitativos
Métodos para el acopio de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Pruebas estructuradas 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico rural participativo (semiestructurado): discusión en grupo de análisis, entrevistas a informantes clave, matrices de clasificación, observación directa, análisis de contenido
Instrumentos para la recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Programa de entrevista • Pruebas previas y posteriores 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de preguntas abiertas • Mapa • Matriz

Sin embargo, el SyE convencional y el participativo no son mutuamente excluyentes. Los métodos convencionales de SyE son útiles para generar retroalimentación de una gama más amplia de encuestados, lo que aumenta el nivel de confianza en los resultados cuantitativos. Por otro lado, el enfoque participativo de SyE utiliza métodos menos estructurados y produce principalmente datos cualitativos.

Por ejemplo, convocar a los actores prioritarios a una discusión de grupo focal (GF) les permite expresar sus ideas y percepciones acerca de temas que surgieron durante la implementación, así como sus opiniones personales con respecto a las estrategias del proyecto. *¿Las cosas van bien? Si no, ¿dónde radica el problema? ¿Cómo deberían tratarse estos problemas? ¿Todos de acuerdo?* Las respuestas a estas preguntas no se pueden obtener a través de los métodos de encuesta y pruebas más estructurados empleados en el SyE convencional.

RECUADRO 6.1 EVALUACIÓN PARTICIPATIVA DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA DE CAMPO DE LA JUVENTUD DE INFANTA, FILIPINAS

Se realizó una evaluación participativa de CpD entre los graduados de las escuelas públicas secundarias en Infanta, Quezon, Filipinas. Los estudiantes de la Escuela de Campo de la Juventud, sobre producción de arroz básico, asistieron a un taller de orientación sobre evaluación participativa. Después de eso, se evaluaron las estrategias de comunicación en el aprendizaje de la producción de arroz a través de narrativa, documentos de reflexión, grupos focales e informes de experiencia personal. Los datos generados fueron validados a través de otro taller de discusión grupal. Los resultados mostraron que el enfoque dominante fue sobre información, educación y comunicación (IEC), en particular de actividades agrícolas, viajes de campo, investigaciones y experimentos, conferencias y debates y los exámenes prácticos. El enfoque IEC fue complementado por una radio escolar e Internet, a través del sitio web Banco de conocimientos de arroz. Los cambios más significativos fueron: un mayor conocimiento en producción de arroz, valoración de la agricultura, selección especializada de cultivos sanos de arroz, aplicación de fertilizantes, medición del agua y elaboración de alimentos a base de arroz.

(Medrano-Loreto, 2012)



CLAVES DE LA PARTICIPACIÓN

La CpD se puede utilizar para el SyE participativo en los proyectos de desarrollo. Por ejemplo, **la documentación en video o fotográfica** puede ser útil para registrar los cambios en una comunidad antes y después del proyecto. Miembros de la comunidad pueden hacer la producción y presentar sus propios hallazgos. Se les puede pedir que comenten sobre cómo las actividades del proyecto han afectado sus vidas como individuos y colectivamente, durante discusiones de grupos focales. Otros pueden ser invitados a tomar fotos de sus fincas antes y después de que hayan participado en un proyecto.



SECCIÓN 2

PASOS DEL SYE EN ACTIVIDADES DE CPD

A continuación se presenta un método de cinco pasos que se deben seguir en el SyE participativo para iniciativas de CpD:

Figura 6.2 Pasos del SyE de las actividades de CpD

1 REVISIÓN DE LA LÍNEA DE BASE Y LOS OBJETIVOS

2 IDENTIFICACIÓN DE METAS E INDICADORES

3 SELECCIÓN DE FUENTES Y MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4 ANÁLISIS DE DATOS


5 PREPARACIÓN DEL INFORME DE SYE

Paso 1. Revisión de la línea de base y los objetivos

El SyE en CpD empieza en base a los datos de la línea de base recogidos durante el diagnóstico de comunicación, presentado en el Módulo 2. Durante y después de la

implementación del plan de CpD, las preguntas que se deben responder son: *¿El esfuerzo en CpD ha producido los cambios deseados entre los actores previstos? En caso afirmativo, ¿Cómo? ¿Hasta qué punto?*

Se supone que, basándose en el DPCR, y en particular en el análisis CHAP (véase el apartado 2.4 del Módulo 2), los grupos de actores principales ya fueron caracterizados en términos de sus conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas en relación con los temas de desarrollo relevantes. En consecuencia, los objetivos específicos de CpD se formularon en base a los cambios que se desean lograr.

 En el caso del proyecto de RCS en Bangladesh (véase el apartado 2.3 del Módulo 1), los objetivos de CpD incluyeron el establecimiento y uso de una plataforma de oyentes de la radio comunitaria para aumentar el conocimiento de los agricultores locales sobre las variedades de arroz tolerantes a la salinidad, haciendo directa referencia a las siguientes normas de desempeño:

- Al término de un año, al menos el 50 por ciento de la población de la comunidad piloto está escuchando la radio rural comunitaria.
- Después de seis meses, por lo menos cinco grupos de radioescuchas se forman en la comunidad.
- Después de un año de escuchar los programas agrícolas, al menos el 60 por ciento de los productores de arroz de la zona adopta prácticas mejoradas de manejo de la variedad de arroz tolerante a la salinidad.

Estas normas de desempeño se basaron en los hallazgos de anteriores DPCR:

- Menos del cinco por ciento de la comunidad de agricultores estaban al tanto de la radio rural comunitaria del pueblo;
- El número de agricultores locales y miembros de la comunidad que sintonizaban la radio era extremadamente bajo;
- Las prácticas agrícolas que implicaban la siembra de la variedad de arroz tolerante a la salinidad eran muy limitadas.

Paso 2. Identificación de las metas e indicadores

El SyE de CpD se sustenta en dos elementos importantes: metas (o estándares) e indicadores. La **meta** se refiere al nivel preestablecido de rendimiento, contra el que se evaluará un proyecto. Un **indicador**, por otro lado, es una variable que mide un aspecto particular de un proyecto e indica si las actividades van como estaban previstas, en función a la meta establecida.

Las cantidades establecidas como normas (p. ej. 50 por ciento o al menos dos) no son arbitrarias. Desde la etapa de formulación, estas deben ser deliberadamente parte de los objetivos, si el proyecto se va a evaluar. Si los objetivos están incompletos, se vuelven vagos y el SyE sería impreciso.



Identificación de metas basadas en objetivos

Las buenas metas se caracterizan por ser simples, medibles, alcanzables, realistas y de duración determinada. Estas están claramente definidas por los elementos ACCG (SBCD¹ en inglés): A = Actores relevantes; C = conducta deseada; C = condición para el cambio; y G = nivel del cambio (véase el Módulo 3). El ejemplo de la Tabla 6.2 ayudará a entender cómo establecer metas de seguimiento y evaluación desde objetivos modelo.

Tabla 6.2 **Ejemplo de metas basadas en los objetivos**

Objetivo de CpD	Meta SyE
Al final de un año, al menos el 50 por ciento de la población de la comunidad piloto está escuchando la radio rural comunitaria.	<ul style="list-style-type: none"> • 50 por ciento de la población (grado de cambio) • Escucha la radio rural comunitaria (comportamiento deseado) • Después de un año (condición)
Después de seis meses, se forman por lo menos dos grupos de radioescuchas en la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Por lo menos dos (grado de cambio) • Grupos de radio escuchas se forman (comportamiento deseado) • Después de seis meses (condición)

Identificación de indicadores basados en metas

Un indicador puede ser considerado:

- una variable
- una medida
- un atributo o aspecto de un proyecto

Como **variable**, el indicador muestra si ha ocurrido o no un cambio debido a la intervención. Como un indicador de cambio, su valor varía (por lo tanto, es una variable) partiendo de la línea de base, que determina la condición al inicio del proyecto, a otro valor después de que se ha ejecutado. Los indicadores son monitoreados y medidos en determinados intervalos de tiempo en función de la naturaleza de la meta de desempeño.

Como **medida**, el indicador calibra el valor de cambio que se produce en unidades significativas para los implementadores del proyecto. Estas unidades de medida son, por lo general, en términos numéricos (p. ej. tres veces al día, tres programas de radio, 20 horas a la semana). Los indicadores se centran en un solo **atributo** o **aspecto** de un proyecto en un momento específico. Por lo tanto, un conjunto de indicadores debe ser desarrollado para cubrir todos los componentes ACCG de los objetivos.

Considerando las metas establecidas en la Tabla 6.2, se puede identificar una serie de indicadores, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6.3 **Ejemplo de indicadores basados en las metas**

Meta	Indicador
<ul style="list-style-type: none"> • 50 por ciento de la población • escucha la RCR • después de un año 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de la población que escucha la RCR en el inicio de su emisión, y después de un año que salió al aire • Recuerdo de los títulos y contenidos de los programas que escuchó
<ul style="list-style-type: none"> • cinco grupos de radio escuchas formados • después de seis meses 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de grupos de radio escuchas formados • Cuándo se formaron • Número de miembros de cada grupo

1 SBCD por: Stakeholder, Behaviour, Conditions and Degree.

Una pregunta frecuente es: *¿Cuánto es suficiente? ¿Cuántos indicadores deberíamos tener?* Las siguientes sugerencias pueden ser útiles:

- Definir al menos dos o tres indicadores por meta, de ser posible ligados a diferentes fuentes de datos.
- No utilizar más de 10 o 15 indicadores para todo el conjunto de objetivos.
- Tener en mente que el objetivo de SyE responde al seguimiento del desempeño y evalúa los resultados en función de los objetivos del proyecto. Por lo tanto, los datos que no estén vinculados con estos únicamente confundirán el análisis.

ACTIVIDAD 6.1 DEFINICIÓN DE METAS E INDICADORES PARA EL SYE

Intenta definir las metas de seguimiento y evaluación para los objetivos que se señalan abajo, siguiendo los principios discutidos.

OBJETIVO DE CPD	META	INDICADOR
Al cabo de seis meses, las organizaciones de base comunitarias han producido al menos dos videos participativos sobre las prácticas agroforestales mejoradas.		
Al término de un año, por lo menos diez reproducciones de video y eventos de discusión han tenido lugar en comunidades vecinas.		

Paso 3. Selección de fuentes y métodos de recolección de datos

Ejemplos de fuentes de datos son los informes de proyectos, las actas de reuniones y transcripciones de entrevistas realizadas. Los eventos inesperados pueden ocurrir e interrumpir un plan de SyE (p. ej. recortes presupuestarios, cambio de autoridades, conflictos armados). Por tanto, diversificar la fuentes de datos es una estrategia inteligente para asegurar que los indicadores pueden ser monitoreados a lo largo del proyecto. Es recomendable usar una combinación de datos secundarios y primarios, especialmente si los primeros ya están disponibles.

CLAVES DE LA PARTICIPACIÓN

La recolección de datos primarios debe hacerse por medio de entrevistas a informantes clave (EIC), discusiones de grupos focales (GF), técnicas de participación y observación directa. La realimentación y los comentarios de las discusiones de grupo deben ser considerados y procesados junto con los datos de otras fuentes. Los resultados del DPCR son una fuente ideal de datos (véase el **Módulo 2**).



La recolección de datos debe realizarse con una cierta profundidad y frecuencia, dependiendo de las metas que se estén midiendo. Dado que la mayoría de los cambios requieren tiempo para tomar forma, la frecuencia y el momento de la recopilación debe establecerse teniendo en cuenta la época más probable en que se hayan logrado estas metas. El objetivo en sí, siendo realista y alcanzable, proporciona las pistas para escoger el momento y la frecuencia más apropiados para la recolección de datos.

Tabla 6.4 Ejemplo de plan de SyE para la recopilación de datos

Meta	Indicador	Fuente	Método de relevamiento de datos	Persona encargada	Presupuesto en EEUU \$
Cincuenta por ciento de la población escucha la radio comunitaria después de un año	<ul style="list-style-type: none"> Aumento del porcentaje de oyentes del 5 por ciento Cantidad de títulos de programas recordados 	Gerente de la estación Miembros de los grupos de radioescuchas	EIC y encuesta Estudio	Personal de campo del proyecto Personal de campo del proyecto	300
Cinco grupos de radioescuchas formados después de seis meses	<ul style="list-style-type: none"> Número de grupos de radioescuchas formados ¿Cuándo se forman? Membresía de los grupos 	Gerente de la estación Jefe de grupos de radioescuchas Líder de la comunidad	EIC EIC EIC	Personal de campo del proyecto Personal de campo del proyecto Personal de campo del proyecto	100

La Hoja de trabajo 6.1 puede ser utilizada como plantilla para trazar un plan de SyE.



HOJA DE TRABAJO 6.1 PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Meta	Indicador	Fuente	Método de recopilación de datos	Persona encargada	Presupuesto en EEUU \$

Paso 4. Análisis de datos

Entonces, ¿cómo se debe evaluar el desempeño del programa CpD? A continuación se presentan formas y medios por los cuales los datos recogidos se pueden analizar utilizando los patrones e indicadores definidos para el plan de CpD.

El análisis de datos cuantitativos

Dado el claro conjunto de patrones e indicadores, se puede hacer una valoración o evaluación con los datos cuantitativos generados. En la mayoría de los casos, un conteo simple de frecuencia en tiempo y porcentaje se utiliza para el análisis de datos. La evaluación también puede hacerse usando un esquema dicotómico o continuo, si los datos se obtienen de una encuesta:

- Un esquema dicotómico clasifica el nivel de éxito sólo en dos categorías -de éxito o fracaso, buenas o malas, etc.
- Un esquema continuo utiliza un tipo graduado de escala para clasificar los niveles de éxito - muy alto, alto, moderado, bajo y muy bajo.

RECUADRO 6.2 EJEMPLO DE ANÁLISIS DE DATOS CUANTITATIVOS

Patrón: Al menos el 50 por ciento de la población en el área piloto escucha la radio comunitaria rural después de un año.

- **Esquema dicotómico:** Si el porcentaje de la población de oyentes es 50 por ciento o por encima al término de un año, se considera como un éxito. Si está por debajo del 50 por ciento (por ejemplo, 19, 18, 5), entonces ha fracasado, incluso si el resultado es muy cercano a la meta.
- **Esquema continuo:** Porcentaje de la población de oyentes después de un año y su correspondiente calificación de evaluación:
50 o más = Muy bueno
40 - 49 = Bueno
30 - 39 = Moderado
20 - 29 = Bajo
19 o menos = Muy bajo

Los ejemplos anteriores muestran que el esquema dicotómico es bastante rígido y no ofrece mucho margen para clasificar el nivel de éxito. Por lo tanto, el plan de esquema continuo se emplea con mayor frecuencia.

El análisis de datos cualitativos

La combinación de datos cuantitativos y cualitativos en el SyE puede dar una imagen de la amplitud y profundidad de los cambios impulsados por la iniciativa de CpD. Los métodos cualitativos, como el DPCR examinado en el Módulo 2, pueden producir datos significativos que no se manifiestan fácilmente en números. Por lo general, se extraen del sondeo profundo y la participación de los actores en el proceso del proyecto.

Cuando los temas afloran durante las discusiones, la mejor manera de acercarse a ellos es hacer un **análisis temático** -es decir, agruparlos en categorías más amplias, de manera que surja un patrón. Por ejemplo, se les puede preguntar a los participantes del proyecto por qué no escuchan la radio comunitaria cuando tienen conocimiento de la existencia de una estación en su área. En el análisis temático, se pueden agrupar las respuestas con relación a:

- propiedad de receptores radio;
- pertinencia del contenido del programa;
- tiempo de programación transmitido;
- recepción de audio, entre otros.



Paso 5. Preparación del informe de SyE

Por medio de los datos y la información recopilada, y guiados por los patrones e indicadores, se debe preparar un informe destacando los cambios, si los hay, que se hayan producido debido a las actividades de CpD. Esto se hace hacia el final del ciclo de los proyectos y, por lo tanto, toma la forma de evaluación de efecto o impacto.

El propósito de una evaluación de efecto es medir qué tan bien el proyecto CpD ha trabajado sobre la base de los objetivos fijados y cómo ha beneficiado a la comunidad y a los grupos de actores previstos (FAO, 2004). Esto también se considera un medio valioso para generar lecciones a partir de las cuales otros profesionales de CpD pueden aprender.

Tabla 6.5 **Esquema de contenido del informe de SyE participativo**

Contenido	Descripción del contenido
Antecedentes	Descripción del proyecto CpD, la brecha que aborda, sus objetivos y el papel del SyE en el esquema general
Objetivos	Enumeración de los objetivos específicos de SyE (estos son diferentes a los objetivos del proyecto). ¿Qué sería capaz de responder el SyE?
Metodología	Discusión del diseño de SyE que va a utilizar (es decir, una evaluación anterior y posterior de los proyectos, cualitativa y cuantitativa); área cubierta por la recolección de datos, selección de los entrevistados, métodos y herramientas para la recolección de datos y análisis de datos utilizados
Conclusiones de la evaluación (relacionadas a los objetivos)	Presentación y análisis de los resultados basados en los datos cuantitativos y cualitativos recogidos con referencia para dar respuesta a los objetivos de la evaluación
Conclusión	Síntesis general de cómo fue la intervención o proyecto CpD
Recomendaciones	Relación de recomendaciones basadas en los hallazgos que serán de utilidad para los ejecutores de proyectos de CpD y tomadores de decisión, y para contribuir a la generación de conocimiento en SyE participativo en CpD

Fuente: Adaptado de FAO, 2004



CLAVES DE LA PARTICIPACIÓN

Una técnica útil para conocer los logros del proyecto según la percepción de los grupos de actores relevantes, es el enfoque histórico o **Cambio más significativo** (CMS). Esto incluye la recopilación, discusión y selección de relatos en campo sobre los cambios relevantes que experimentan las personas, directa o indirectamente, como resultado de un programa (Lennie *et al.*, 2011). La selección de las historias más significativas se lleva a cabo por un grupo de actores designados. Este proceso tiene como objetivo promover el diálogo permanente y el aprendizaje entre el personal y los destinatarios del programa, para mejorar su impacto.



SECCIÓN 3

PREPARANDO EL CAMINO A LA SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad es una preocupación constante y un gran reto en las iniciativas de CpD. Asegurar un impacto a largo plazo y la continuidad en la prestación de servicios después de finalizado un proyecto, cuando las personas contratadas por este se han ido, debe tener alta prioridad para la CpD.

Varios factores pueden contribuir a la sostenibilidad, entre ellos (FIDA, 2009):

- **SOSTENIBILIDAD TÉCNICA** – solidez técnica, soluciones adecuadas, capacitación técnica para la operación y el mantenimiento, el acceso y el costo de actualización y recambio de equipamiento;
- **SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL** – apoyo institucional, aplicación de políticas públicas, personal, presupuesto de operación e inversión;
- **SOSTENIBILIDAD POLÍTICA** – compromiso del Gobierno, entorno normativo, interés de los actores relevantes, grupos de promoción e influencia política;
- **SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA** – resiliencia a crisis económicas, viabilidad financiera, vulnerabilidad de hogares y una mayor capacidad para hacer frente a los riesgos.

El papel de los participantes en el proyecto y de las instituciones asociadas es fundamental para asegurar el compromiso, la participación y la sostenibilidad social de las actividades de CpD a largo plazo. Estas dimensiones deben ser intencionalmente orientadas desde las primeras etapas de la planificación de CpD, enfocándose particularmente en tres aspectos relevantes:

- desarrollo de capacidades;
- institucionalización;
- apropiación por parte de los usuarios finales.



La dimensión del desarrollo de capacidades se analiza en la Sección 2 del Módulo 4.

3.1 AMPLIACIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CPD

Para que un proyecto sea viable y sostenible a largo plazo, la actividad o proceso promovido requiere, de alguna manera, ser integrado funcionalmente a la organización o institución ejecutora.

La institucionalización de la CpD como un servicio implica que el proceso se arraigue en las organizaciones asociadas y exista el compromiso de llevar a cabo esa función con regularidad y de acuerdo a las necesidades de los usuarios. Esto puede requerir un cambio a nivel de política, o más bien promovido como un *modus operandi* para las organizaciones comunitarias e instituciones que trabajan en el campo.

De hecho, la CpD únicamente dispondrá de los recursos necesarios, en términos de fondos y personal, una vez que la función se haya reconocido y establecido dentro de la organización. Encontrar una sede institucional conduce a una mayor legitimidad y, a su vez, una mayor eficacia (Polsby, 1968). Sin embargo, la institucionalización de un enfoque participativo y orientado a las personas, como es la CpD, generalmente requiere cambios a largo plazo: es necesario entender las dinámicas entre los diferentes actores involucrados con sus valores, agendas y grupos de poder. (Pafumi, 2009).

La ampliación a escala de las actividades de comunicación, en términos de cobertura geográfica o temática, puede ser un primer paso hacia el reconocimiento de la CpD como un factor del desarrollo. Para lograr esto, es importante:

- documentar y compartir las experiencias y lecciones aprendidas en CpD;
- explicitar la necesidad de servicios de comunicación específicos entre los actores involucrados;
- mostrar resultados y proporcionar pruebas de efecto e impacto;
- evaluar la viabilidad de la expansión o ampliación;
- evaluar el grado de apropiación local del proceso;
- identificar las oportunidades para la integración de los componentes de CpD en los proyectos existentes;
- demostrar el valor añadido en términos de eficacia, eficiencia, optimización de recursos y sostenibilidad social;
- abogar con la alta dirección y los responsables políticos.

Habitualmente ofrecidos como servicio a la población rural, los procesos interactivos de CpD pueden lograr un impacto a largo plazo. Los **servicios de comunicación rural** tienen la finalidad de mejorar los medios de vida rurales, facilitando el acceso equitativo al conocimiento y la información -entendidos como bienes públicos- la inclusión social en la toma de decisiones y los vínculos entre las instituciones rurales y las comunidades locales (FAO, 2010a).

Los servicios de comunicación rural deben convertirse en parte orgánica de las organizaciones e instituciones que se ocupan de la agricultura y el desarrollo rural. Como se mencionó anteriormente, esto implica el reconocimiento y la adopción de la CpD como una función estratégica a nivel de política o programa sectorial.

Posteriormente, está la necesidad de crear mecanismos para la prestación de los servicios e incentivar la creación de un equipo técnico, una unidad o una red (dependiendo del contexto) para asumir la función de CpD. Esto no requiere necesariamente nuevos funcionarios: personal con experiencia en comunicación o en campos relacionados se pueden convocar para manejar las tareas de CpD, con la condición necesaria de que adquieran las habilidades de comunicación participativa indispensables. Cuando el sistema lo permita, ya que el trabajo aumenta y la CpD se convierte en una tarea más densa, la contratación de nuevo personal con una especialización en este campo sería lo ideal.

La planificación local participativa de comunicación es útil también en este caso para maximizar esfuerzos, capacidades e inversiones.


3.2 PROMOVER LA APROPIACIÓN POR PARTE DE LOS USUARIOS FINALES

La participación de los actores rurales en los procesos de comunicación, toma de decisiones y resolución de problemas allana el camino para su empoderamiento y autosuficiencia.

Los especialistas en CpD deben ser capaces de adoptar un comportamiento no-dominante y utilizar la empatía, la comprensión mutua y el respeto para fomentar la participación activa, la contribución voluntaria y la responsabilidad compartida. Esto es de gran importancia para:

- aclarar qué es valioso para la población local, valorar sus conocimientos y fomentar la iniciativa;
- proveerlos de las herramientas y recursos necesarios para la capacitación y el reforzamiento profesional;
- empoderar a las personas a través de una relación de igualdad;
- sacar conclusiones de una evaluación de desempeño común;
- entregar el mando lo más pronto posible.

El objetivo final de comprometer a los actores locales es que ellos tengan control sobre las actividades y servicios de comunicación, no solo para tomar decisiones, sino también para responsabilizarse de la gestión.

 A modo de ejemplo, la radio comunitaria *Krishi* de Bangladesh se estableció en 2011 y en un principio estuvo a cargo del Gobierno y del personal de la FAO. Con el tiempo se ha logrado consolidar un equipo de voluntarios de la comunidad que está realizando tareas diarias de producción y radiodifusión. Otros miembros de la comunidad, autoridades locales, grupos culturales y ONG participan regularmente, directa o indirectamente, en actividades ligadas a la radio y en las reuniones mensuales de los comités de coordinación y gestión.

Esto ha creado un sentido de pertenencia entre los socios y actores locales, animándolos a llevar a cabo actividades de CpD después de la finalización del proyecto. Como resultado, cuando el ciclón Mahasen llegó a la costa sur de Bangladesh, en mayo de 2013, Radio *Krishi* jugó un papel central en la difusión de la información acerca de los refugios, la cosecha de



los cultivos y otras medidas de preparación para casos de desastre. Esto sucedió gracias a las contribuciones de los propios usuarios de la radio (FAO, 2013):

- El Upazilla Parishad (órgano administrativo local) aportó 50 litros de diésel para el generador durante 92 horas de emisión ininterrumpida.
- El grupo local de la Media Luna Roja coorganizó una campaña de radio para prepararse ante los desastres.
- Los departamentos locales de agricultura, salud, pesca y ganadería proveyeron contenido técnico.
- Varias ONG e instituciones educativas apoyaron la producción de programas.
- Los periodistas del club de prensa local trabajaron con la estación como voluntarios.
- Los grupos culturales realizaron voluntariamente programas de radio.
- Los clubes de radioescuchas ayudaron activamente en la difusión de información para los miembros de la comunidad.

Identificar las formas y medios para promover la sostenibilidad resulta una tarea difícil, pero las directrices proporcionadas deberían conducir hacia esa dirección. La actividad 6.2 pide que se piense en una posible estrategia de sostenibilidad aplicada a un proyecto de desarrollo determinado.



ACTIVIDAD 6.2 PROMOVER LA SOSTENIBILIDAD

Recuerde el debate sobre los principios y prácticas de sostenibilidad. Haga una lista de actividades que la aborden a largo plazo en un programa o proyecto de CpD de su elección.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

(La lista puede ampliarse si es necesario.)

REFERENCIAS

- FAO. 2004. *Manual: Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*. Roma: FAO (disponible en <http://www.fao.org/docrep/008/y5794e/y5794e00.HTM>).
- FAO. 2010. *Cambio colaborativo: un enfoque de comunicación para la adaptación al cambio climático y la seguridad alimentaria*. Roma: FAO Iniciativa de Comunicación para el Desarrollo Sostenible (ICDS) (disponible en <http://www.fao.org/docrep/012/i1533s/i1533s00.pdf>).
- FAO. 2013. *End-of-assignment report for the project TCP/BGD/3205 "Enhancing rural communication services through community rural radio in Bangladesh" Phase II*. Documento no publicado.
- FIDA. 2009. *Sustainability of rural development projects. Best practices and lessons learned by IFAD in Asia*. Occasional paper No. 8. Roma: FIDA (disponible en inglés en <http://www.ifad.org/operations/projects/regions/pi/paper/8.pdf>).
- Lennie, J., J. Tacchi, B. Koirala, M. Wilmore, & A. Skuse. 2011. *Equal Access participatory monitoring and evaluation toolkit* (disponible en inglés en http://betterevaluation.org/toolkits/equal_access_participatory_monitoring).
- Medrano-Loreto, M. A. 2012. *Participatory evaluation of communication strategies in the Youth Field School on basic rice production in Infanta, Quezon*. Paper presented during the Conference of Consortium of Development Communication Educators and Practitioners of the Philippines. Isabela, Filipinas, Octubre 10–12 2012.
- Pafumi, M. 2009. *Institutionalizing communication services for agricultural innovation and rural development. A case study from Bolivia*. Graduate Institute of International Development and Applied Economics, University of Reading. (Tesis de Maestría)
- Polsby, N. 1968. The Institutionalization of the U.S. House of Representatives. *The American Political Science Review* (pp. 144–145) (disponible en inglés en <http://www.jstor.org/discover/10.2307/1953331?uid=18514552&uid=3738296&uid=16736672&uid=2&uid=3&uid=67&uid=62&sid=21102534532527>).
- Torres, C.S. & M.T. H. Velasco. 2005. *Participatory Monitoring and Evaluation*. Manila: BATU, ASEAN Sub-Region.



LECTURAS ADICIONALES

Who measures change? An introduction to participatory monitoring and evaluation of communication for social change (CFSC, 2005)

http://www.communicationforsocialchange.org/pdf/who_measures_change.pdf

Managing for Impact in Rural Development. A Guide for Project M&E (FIDA, 2002)

<http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>

Monitoring and Indicators for Communication for Development (DANIDA, 2005)

http://webzone.k3.mah.se/projects/CpD/_CpD_PDF_doc/Danida_CpDt.pdf

Extracto en español en: <http://www.comminit.com/node/196030>



RECURSOS MULTIMEDIA

What is the impact of the ComDev approach?

<http://www.youtube.com/watch?v=SJCbnxsgnSg>



MÓDULO 7

APLICACIÓN DE LA CPD FRENTE A LOS DESAFÍOS DEL DESARROLLO RURAL



ÍNDICE

Fundamentos y conceptos clave.....	206
Resumen del contenido	207
Objetivos de aprendizaje	208
SECCIÓN 1 LA CPD COMO ENFOQUE INTEGRADO.....	209
Fundamentos de la CpD.....	209
SECCIÓN 2 EXPERIENCIAS Y LECCIONES DE LA APLICACIÓN DE LA CPD EN EL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL	215
La CpD en el manejo de los recursos naturales	215
La CpD en la seguridad alimentaria y nutricional.....	219
La CpD en los sistemas de innovación agrícola	221
La CpD en la adaptación al cambio climático.....	225
La CpD en la gestión del riesgo de desastres	229
SECCIÓN 3 PLANIFICACIÓN DE UN PROYECTO DE CPD.....	234
Análisis situacional	235
Validación del análisis situacional a través del DPCR	239
Preparación del informe DPCR	244
Formulación de la estrategia de CpD	245
Transformación de la estrategia en un plan de acción	247
Planificación del seguimiento y evaluación.....	248
<i>Referencias</i>	250
<i>Lecturas adicionales</i>	252
<i>Recursos multimedia</i>	253



FUNDAMENTOS Y CONCEPTOS CLAVE

El acceso a la información y el conocimiento se ha convertido en un activo fundamental para los actores rurales, que les permite manejar mejor sus recursos y encontrar soluciones oportunas y pertinentes a nivel local. Esto es cierto sobre todo para las comunidades vulnerables, que viven en ambientes inseguros y confiando en la agricultura para su subsistencia. La comunicación participativa no sólo es un instrumento para satisfacer las necesidades de información de las comunidades locales, sino también para dejar que sus habitantes tengan voz y voto en las decisiones sociales, políticas y económicas.

Las experiencias expuestas en este último módulo ponen de relieve el valor agregado del uso de la CpD en temas clave relativos al desarrollo rural en la actualidad. Como se describe en los módulos anteriores, el proceso de CpD se desarrolla a través de cuatro fases principales. Cada una de ellas está organizada en pasos, métodos y herramientas que conducen a resultados definidos (véase la Figura 1.5 en el Módulo 1). Un ejercicio de aprendizaje completo ayudará a recapitular los pasos clave que llevan a la formulación de una estrategia y un plan de CpD en un caso concreto.

En este módulo se resaltan algunas áreas de aplicación de la CpD vinculadas a temas de desarrollo rural, que se definen a continuación:

La gestión de recursos naturales abarca los procesos y las prácticas relacionadas con la asignación y uso de recursos naturales. Gestión sostenible significa optimizar el uso de los recursos naturales para satisfacer las actuales necesidades de subsistencia, al mismo tiempo que se mantiene y mejora la existencia y la calidad de los recursos para que las futuras generaciones puedan satisfacer las suyas (Banco Mundial, 2006).

La seguridad alimentaria y nutricional se consigue cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico, social y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades y preferencias alimentarias para una vida activa y sana (FAO, 2002).

Los Sistemas de innovación agrícola (SIA) son redes de múltiples actores, individuos, organizaciones y empresas que ponen en uso nuevos procesos, productos y formas de organización a nivel social y económica, para lograr la seguridad alimentaria, el desarrollo económico y la gestión sostenible de recursos naturales (FAO, 2012).

La adaptación al cambio climático¹ se refiere a los ajustes en los sistemas ecológico, social o económico en respuesta a estímulos climáticos reales o esperados y sus efectos o consecuencias. Hace referencia a los cambios en los procesos, prácticas o estructuras para moderar o compensar los posibles daños, o para aprovechar las oportunidades asociadas con los cambios en el clima (IPCC, 2001; 2007).

¹ La Convención marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático (CMNUCC) define el cambio climático como: "un cambio del clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera mundial y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante comparables períodos de tiempo."

La gestión del riesgo de desastres incluye todo el rango de intervenciones antes, durante y después de un impacto negativo en el continuo del desarrollo sostenible. En particular, la **reducción del riesgo de desastres** incluye la elaboración y aplicación de políticas, estrategias y prácticas para evitar (prevención) o limitar (mitigación y preparación) los efectos adversos de los riesgos y desastres naturales, tales como: terremotos, deslizamientos de tierra, inundaciones y sequías, entre otros (FAO, 2013a).

Estas cuestiones y preocupaciones globales están estrechamente relacionadas entre sí. La degradación de los bosques, suelos, sistemas de agua y otros recursos, aunados a una creciente población e incidencia del cambio climático, son los retos que enfrenta el sector agrícola para producir y suministrar suficientes alimentos inocuos y nutritivos, de una manera sostenible. En particular, el cambio climático impacta en al menos cuatro dimensiones de la seguridad alimentaria (FAO, 2011a):

- a. La disponibilidad de alimentos disminuirá en algunas regiones debido a un descenso en la producción proveniente de la agricultura, la silvicultura y la pesca.
- b. El acceso a los alimentos enfrentará limitaciones adicionales debido a los daños en la infraestructura, pérdidas en medios de subsistencia y oportunidades de empleo.
- c. La estabilidad del suministro de alimentos se verá influenciada por las fluctuaciones de precios y una mayor dependencia de las importaciones y, en algunas regiones, de la ayuda alimentaria.
- d. El consumo de alimentos se verá afectado indirectamente por la inseguridad alimentaria relacionada con plagas y enfermedades de animales, así como humanas.

El cambio climático también está aumentando la frecuencia e inclemencia de fenómenos meteorológicos extremos en algunas regiones, dejando a las personas y sus bienes más expuestos y vulnerables. La gestión eficaz de los recursos naturales es necesaria para corregir las causas profundas y los factores ambientales que influyen en la vulnerabilidad y el riesgo (FAO, 2013a).

RESUMEN DEL CONTENIDO

La **Sección 1** resume los principios básicos que hacen de la CpD un enfoque transversal integrado, y muestra por qué debe ser parte constitutiva de las iniciativas de desarrollo agrícola y rural.

La **Sección 2** presenta un repertorio de experiencias y lecciones aprendidas sobre las prácticas de CpD frente a varios desafíos de desarrollo rural, tales como la gestión de recursos naturales, la seguridad alimentaria y la innovación agrícola, las situaciones de riesgo y emergencia y la adaptación al cambio climático.

La **Sección 3** guía al lector a través de la formulación de una estrategia y un plan de acción de CpD. Aquí, finalmente, los principios, métodos, herramientas y técnicas aprendidas a partir de los módulos anteriores se pueden aplicar a un caso concreto de un proyecto.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Los principios, las experiencias y las lecciones que se presentan en este módulo, le permitirán al lector:

1. Explicar los principios y el valor agregado de usar la CpD en proyectos de desarrollo rural.
2. Sacar conclusiones y lecciones de la implementación de iniciativas de CpD en diversos temas de desarrollo rural.
3. Diseñar una estrategia y un plan de acción de CpD que se aplique a una iniciativa de desarrollo rural específica.



SECCIÓN 1

LA CPD COMO ENFOQUE INTEGRADO

1.1 FUNDAMENTOS DE LA CPD

Para poder aplicar con éxito la CpD a cuestiones de desarrollo agrícola y rural, es necesario comprender los principios que garantizan su eficacia. Como se mencionó en los módulos anteriores, la comunicación para el desarrollo no es una práctica de “ensayo y error”, sino una práctica cimentada en principios sólidos generados por experiencias concretas de campo.

Las buenas prácticas en CpD deberán incorporar los siguientes principios, los cuales se aplican tanto a nivel nacional, regional o local (FAO, 2010a):

1. Comprender el contexto local
2. Analizar los conocimientos, perspectivas y expectativas de los actores relevantes
3. Aprovechar los sistemas de comunicación existentes
4. Garantizar el acceso equitativo al conocimiento y la información
5. Promover contenidos locales
6. Usar tecnologías de comunicación adecuadas
7. Mejorar las capacidades locales
8. Facilitar ambientes constructivos
9. Fortalecer los servicios de comunicación rural y las instituciones gestoras del conocimiento
10. Fomentar el diálogo y la mediación



1. Comprender el contexto local

La CpD es una práctica participativa: sus objetivos, métodos y herramientas se definen con la comunidad. En la planificación de la CpD, el entorno geográfico, sociocultural, político y económico de la comunidad debe ser considerado y valorado. El diseño de una iniciativa de CpD debe ser coherente con la dinámica social y los entornos institucionales locales. Para ello es necesario conocer las preferencias y hábitos de comunicación de los actores locales, las interacciones, las redes sociales y la cultura -en otras palabras, cómo las personas locales viven su vida cotidiana.

Por ejemplo, el conocimiento del contexto local tiene un fuerte impacto en el diseño de estrategias de CpD con la participación de los agricultores. Un plan de comunicación tendrá que considerar que la mayoría de los agricultores pasan las madrugadas en su parcela. Por lo tanto, si se va a diseñar un programa de radio para ellos, el mejor momento para su difusión sería al finalizar la tarde o al anochecer. Del mismo modo, para la selección de fuentes interpersonales de información agrícola, es importante saber que los miembros de las comunidades rurales suelen compartir conocimientos sobre temas de interés común y confiar en sus pares como fuentes importantes y fiables.

2. Analizar los conocimientos, perspectivas y expectativas de los actores relevantes

Por ser un proceso sistemático, las iniciativas de CpD parten de una evaluación inicial. Se concentra en el conocimiento, las perspectivas y las expectativas pertinentes al tema de desarrollo abordado con la población local. Esta información de referencia debe servir como base para la identificación y priorización de brechas y oportunidades de comunicación.

Un ejemplo ilustrativo es el desarrollo de un plan de CpD para que los productores de maíz en Filipinas tomen decisiones informadas sobre el cultivo de una variedad de maíz biotecnológico (Torres *et al.*, 2012). Un diagnóstico de base evaluó el nivel de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas en relación con esta variedad en la zona de destino. Los resultados indicaron que los agricultores no reciben información sobre este cultivo de parte de los extensionistas del Gobierno, sino de comerciantes de semillas y de agricultores locales que actúan en representación de los comerciantes. Por ello, su decisión depende mucho de la información entregada por los proveedores de semillas. Los extensionistas, por su parte, no hablan abiertamente sobre el maíz transgénico por temor a que esto contradiga la campaña del Gobierno a favor de la agricultura ecológica. Por lo tanto, si una información más precisa y científica sobre los cultivos biotecnológicos debía llegar a los agricultores, los comerciantes de semillas tenían que ser incluidos en la estrategia de CpD.

3. Aprovechar los sistemas de comunicación existentes

Las iniciativas de CpD no necesitan comenzar de cero. De hecho, deberían basarse en los sistemas de comunicación que ya existen y están institucionalizados en el área de trabajo. Por ejemplo, en una comunidad local puede haber radios comunitarias, periódicos, grupos de teatro o arte dramático que ya estén bien establecidos. Es importante identificarlos,

ponerlos en red y fortalecerlos por medio del uso de herramientas adicionales, como las TIC, para crear el impacto social necesario.

Por ejemplo, en muchas comunidades agrícolas de Asia, América Latina y África, las **Escuelas de campo para agricultores (ECA)** son canales bien establecidos para unir los conocimientos locales y científicos en agricultura. En vista del cambio climático, las ECA están siendo aprovechadas para servir como plataformas para el aprendizaje y la experimentación con tecnologías apropiadas y estrategias de adaptación en las comunidades locales. Esto, generalmente, se complementa con el uso de teléfonos móviles e Internet. El desarrollo de un plan de CpD en una zona donde existan ECA debe reconocer su papel y utilizarlas como punto de partida para las actividades de comunicación. Puede que no haya necesidad de establecer nuevos grupos ni tampoco introducir otros niveles de comunicación.

4. Garantizar el acceso equitativo al conocimiento y la información

La equidad es un pilar de la CpD. Esta cualidad debe permanecer como un principio rector en la planificación de cualquier intervención de comunicación. *¿El esfuerzo de comunicación previsto facilita el acceso al conocimiento y a la información entre los miembros vulnerables de la comunidad local? ¿O se favorece a los grupos privilegiados?*

La adopción de una perspectiva de género es clave: es decir, tener en cuenta las limitaciones específicas que excluyen a las mujeres rurales de los procesos de comunicación. Por ejemplo, las mujeres tienden a estar más aisladas, sometidas a las costumbres y tradiciones, al margen de la educación, apartadas del nivel de toma de decisiones y de las organizaciones de productores (FAO Dimitra, 2011). A menudo pueden tener menos control sobre los activos tangibles y los recursos productivos, incluyendo los canales de comunicación.

En el diseño de una estrategia de CpD es crucial tomar en cuenta también que los hombres y las mujeres obtienen información y se comunican de manera diferente, y pueden tener necesidades, intereses, conocimientos y expectativas diversas, de acuerdo con sus funciones y responsabilidades específicas.

5. Promover contenidos locales

Muchas experiencias de los proyectos de CpD han demostrado que existen abundantes conocimientos locales no documentados. Se trata de reunir y legitimar dichos conocimientos y que se conviertan en el acervo de recursos de la comunidad local. Además, los medios nacionales de comunicación, como la televisión, la radio y los periódicos usualmente no incluyen información o mensajes que se relacionen con la situación, las preocupaciones o las necesidades inmediatas de los habitantes locales. Si los agricultores tienen problemas con la comercialización de sus cosechas, o con el costo creciente de los servicios de riego, rara vez hay un medio local que informe sobre esto.

Un ejemplo clásico es el uso de materiales audiovisuales para impulsar el debate interno sobre la historia, la cultura y las perspectivas futuras de las comunidades involucradas en procesos de CpD, como lo hizo la FAO en el Programa de desarrollo rural integrado



del trópico húmedo en México (PRODERITH). Para inducir al diálogo entre personas de habla indígena maya, fueron grabados videos con don Clotilde Cob, un hombre de 82 años que hablaba fluidamente tanto el idioma maya como el español. En las comunidades las personas se sentaban en silencio atentas al reproducirse las cintas, donde este señor anciano y carismático lamentaba la decadencia de las tradiciones mayas, como el huerto familiar. Para muchos, era la primera experiencia de alguien examinando los valores prácticos de su cultura en una pantalla de televisión y hablando en el idioma local. Esto hizo que la población pensase seriamente en sus conocimientos tradicionales y preparó el terreno para la discusión de los planes de desarrollo para erradicar la desnutrición y promover la seguridad alimentaria (Fraser y Restrepo-Estrada, 1998).

6. Usar tecnologías de comunicación adecuadas

Las tecnologías de comunicación tales como teléfonos móviles, Internet y las cámaras digitales son herramientas importantes que pueden mejorar el proceso y optimizar los resultados de las iniciativas de comunicación. El uso de estas tecnologías debe incluir una cuidadosa selección que se base en: (a) la idoneidad para cumplir con los objetivos del proyecto; (b) la capacidad de adaptación a la condición socioeconómica de la comunidad local y (c) la disponibilidad de los recursos necesarios. Por lo general, será más eficaz una combinación de tecnologías de información y comunicación (TIC) con los medios de comunicación locales y comunitarios. La elección de los medios de comunicación que se combinarán para lograr mayor impacto, se debe basar en los principios discutidos en los anteriores puntos (1 a 5).

La radio comunitaria les permite a las comunidades rurales, potencialmente aisladas, acceder fácilmente a la información e intercambiar conocimientos con expertos y entre ellos mismos. El proyecto de FAO Dimitra (véase el Cuadro 3.6 en el Módulo 3) ha establecido grupos de radioescuchas en pequeñas comunidades africanas y les ha proporcionado teléfonos móviles a una tarifa plana para llamar a la emisora de radio e interactuar unos con otros. Los hombres y las mujeres pueden participar en programas de radio, compartir experiencias personales y preocupaciones, o preguntarle directamente a los especialistas para obtener asesoramiento sobre un tema específico. Gracias a la convergencia de los diferentes medios de comunicación, las radios comunitarias se han convertido en plataformas para que los actores más vulnerables expresen sus inquietudes y alcancen el conocimiento que antes era inaccesible.

7. Mejorar las capacidades locales

Durante la implementación de iniciativas de CpD, la creación de capacidad local de comunicación se torna un componente ineludible. Los actores locales deben estar capacitados y fortalecidos con ciertas habilidades para que los esfuerzos de comunicación en el contexto de un proyecto de desarrollo sean más eficientes y fáciles de replicar o adaptar. Después de todo, el objetivo final de la CpD es desarrollar el potencial humano (Quebral, 2002). Esto también prepara a los actores locales para desempeñar eficientemente el trabajo, incluso después del término del proyecto.

Un ejemplo de este principio es el enfoque *Kente* de capacitación para el personal de radios comunitarias. Nombrado en honor al paño tradicional tejido a mano de los Ashanti, fue desarrollado para Radio Ada, en Ghana, y se extendió a otras emisoras comunitarias en el país y en Etiopía. Este enfoque de capacitación práctico, fundamentado en el contexto local, se basa en la convicción de que la radio comunitaria requiere de un modelo operativo diferente y un tipo particular de personal: trabajadores locales con un conjunto de valores, competencias y normas que se tejen en la cultura local y se canalizan hacia el empoderamiento de la comunidad. El fortalecimiento de las capacidades del personal local de la radio es parte del proceso de empoderamiento en sí (Quarmyne, 2001).

8. Facilitar ambientes constructivos

Un plan de CpD solo puede tener sentido si existe un firme apoyo de la comunidad en la que se está implementando, y siempre que sea posible, en un ámbito más grande. Es importante establecer un clima de aceptación y buena voluntad entre los actores involucrados. Esto puede implicar apoyo de políticas, asignación de recursos, establecimiento de alianzas y expresión de compromiso por parte de las instituciones, y los actores.

Para agilizar la formulación e implementación de planes de CpD, tanto a nivel nacional como local, un proyecto que apuntaba a establecer la primera radio rural comunitaria en Bangladesh comenzó a partir de (FAO, 2010b):

- fundamentarse en las políticas nacionales vigentes que apoyan la radio comunitaria;
- establecer un acuerdo con el Estado que proporcionaría personal de contraparte, presupuesto y otros recursos;
- crear un mecanismo que establecería y mantendría alianzas con otras agencias gubernamentales, la comunidad local y los voluntarios;
- obtener un compromiso formal por parte de las autoridades superiores.

9. Fortalecer los servicios de comunicación rural y las instituciones gestoras del conocimiento

Una estrategia de CpD funciona bien si se desarrolla a partir de los servicios de comunicación existentes y de las instituciones gestoras de conocimiento que hay en la localidad. Estas son vías importantes para lograr cambios significativos. Las instituciones de gestión del conocimiento incluyen los sistemas nacionales de investigación y extensión agrícola y otras instituciones educativas, así como redes menos formales de comunicación y gestión del conocimiento en áreas particulares. Reforzar sus capacidades puede contribuir significativamente a empoderar a la población rural, gracias a mejores servicios rurales, un acceso más fácil a la información relevante y una toma de decisiones más inclusiva.

Este principio es ejemplificado por el “teatro de extensión” que fue adoptado en Siria e institucionalizado como la Unidad de teatro de extensión, dependiente del Ministerio de Agricultura y Reforma Agraria (FAO, 2010c). El teatro surgió como respuesta a una necesidad de proveer servicios de información y asesoramiento a los agricultores de manera más rápida y económica. Su formato resultó eficaz y apropiado a la cultura local. La unidad estuvo actuando por toda Siria, discutiendo temas sobre cultivos y ganado.



10. Fomentar el diálogo y la mediación

Un principio importante en las prácticas de CpD es la necesidad de fomentar el diálogo y la mediación entre los actores locales, que a menudo tienen diferentes intereses y formas de hacer las cosas. El diálogo debe ayudar a lograr acuerdos sobre opciones y reglas nuevas o alternativas, y sobre los arreglos institucionales que mejor abordan las necesidades y preocupaciones de la gente.

Un ejemplo particular es la introducción del cultivo de arroz y peces (piscicultura en arrozales) en las comunidades de Camboya (Cádiz y Dagli, 2010). El Gobierno apoyó esta iniciativa para garantizar una mejor seguridad alimentaria, especialmente en épocas de sequía y otras calamidades inesperadas. En las reuniones a nivel comunitario, los productores locales de arroz expresaron su preocupación por el robo de los peces, ya sea por personas de la propia comunidad o externas. El daño que se hubiera producido de potenciales conflictos entre vecinos excedía el valor de la fuente alternativa de pescado, por lo que el proyecto se detuvo.

Otro caso en Vietnam ilustra cómo el diálogo y la mediación pudo evitar un status quo no equitativo en una comunidad pesquera. Los pescadores usualmente compiten por los peces y colocan sus jaulas donde desean, bloqueando las vías de agua. Después que una tormenta dañó todas las jaulas de peces, se les dio la oportunidad a los pescadores de formar un sindicato. Discutieron el problema y propusieron soluciones que fueran útiles para todos. A través de la mediación de los líderes locales y el diálogo entre ellos, se formularon políticas de zonificación o para la correcta ubicación de las jaulas, por lo que se restablecieron y mantuvieron las vías fluviales. Del mismo modo, basados en su propia experiencia y conocimientos, fueron capaces de negociar con el departamento de pesca del Gobierno para reducir el ancho recomendado de la vía fluvial de 4 a 3 metros (Cádiz y Dagli, 2010).



SECCIÓN 2

EXPERIENCIAS Y LECCIONES DE LA APLICACIÓN DE LA CPD EN EL DESARROLLO AGRÍCOLA Y RURAL

2.1 LA CPD EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS NATURALES

Una intervención de comunicación para el desarrollo en la gestión de los recursos naturales es diseñada por y para la gente. Diversos actores deben asociarse para gestionar los problemas de degradación de los recursos naturales, que repetidamente son exacerbados por la inseguridad alimentaria y la pobreza, o a su vez las acentúan (Ramírez y Cantera, 2004).

En muchos países, los recursos naturales son propiedad del Estado, que los administra. Algunas áreas están habitadas por comunidades a través de acuerdos de tenencia de la tierra. Es necesario llegar a un consenso para que sus numerosas necesidades se satisfagan sin sacrificar los recursos en un largo plazo. Esto requiere un gran esfuerzo de coordinación en las acciones de comunicación y colaboración entre los múltiples actores involucrados, desde los ministerios hasta los niveles de base, desde los medios locales de comunicación hasta las audiencias nacionales, así como un fuerte apoyo social e institucional.

Para demostrar cómo puede planificarse e implementarse la CpD en la gestión de recursos naturales, se utilizará como caso de estudio la experiencia de “Aprendizaje y vínculos adaptativos en la gestión comunitaria de recursos naturales (ALL in CBNRM² por su sigla

² Adaptive Learning and Linkages (ALL) in Community-Based Natural Resource Management (CBNRM)



en inglés). Se trata de un enfoque participativo que tiene como objetivo capacitar a las comunidades locales y otros actores estratégicos para la gestión sostenible de sus recursos naturales y darles la posibilidad de hacer frente a varias situaciones que pueden incidir en esos recursos (CDC-UPLB, 2008).

Descripción del programa

El programa de capacitación y creación de redes regionales ALL in CBNRM Asia, fue financiado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) durante el período 2006-2009. La Facultad de Comunicación para el Desarrollo de la Universidad de Filipinas, Los Baños (CDC-UPLB) coordinó y ejecutó el programa en asociación con el Centro de aprendizaje CBNRM, el Centro Internacional de la Papa (CIP), el Instituto Internacional de Reconstrucción Rural (IIRR) y el Centro regional de formación para la forestería comunitaria en Asia y el Pacífico.

Objetivos

ALL in CBNRM tuvo como objetivo mejorar la capacidad de los investigadores y profesionales del sur de Asia en la implementación de métodos, herramientas y técnicas participativas de CpD a fin de:

- mejorar la comprensión de los principios y procesos de gestión comunitaria de recursos naturales a través del intercambio de experiencias y aprendizaje;
- influenciar procesos de políticas sobre gestión comunitaria de recursos naturales;
- mejorar los resultados e impactos de las iniciativas de investigación y desarrollo para la gestión comunitaria de recursos naturales en las comunidades locales.

Actores relevantes

La gestión comunitaria de recursos naturales no se da simplemente con un conjunto de personas que trabajan a nivel local. Involucra a otros agentes de desarrollo local, como los institutos de investigación, ONG, organismos gubernamentales competentes que prestan servicios en agricultura, centros de estudio y otras organizaciones de la sociedad civil. Las instituciones asociadas crearon grupos de estudio formados por investigadores y especialistas para el desarrollo de Camboya, Indonesia, Laos, Filipinas, Tailandia y Vietnam. Estos grupos de aprendizaje ayudaron a aplicar la CpD como un componente constitutivo de los proyectos de gestión comunitaria de recursos naturales.

Métodos y herramientas de CpD utilizados

Desarrollo de contenidos

El desarrollo de contenidos y temas específicos de aprendizaje fue un esfuerzo colaborativo en el cual intervinieron todos los participantes. En reuniones presenciales y discusiones virtuales, trece temas de aprendizaje se agruparon en cuatro ejes temáticos que abordaban el uso de la CpD en diversos aspectos de la planificación y puesta en práctica de la gestión comunitaria de recursos naturales.

Cuadro 7.1 **La comunicación participativa como contenido de aprendizaje de ALL in CBNRM**

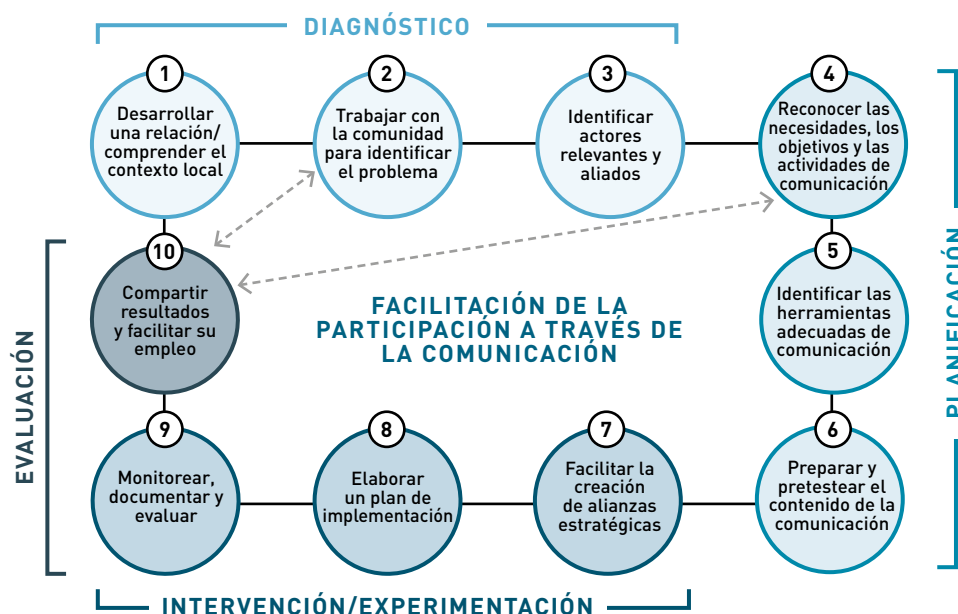
Ejes temáticos	Temas abordados
Establecer relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una relación con la comunidad local y comprender el entorno local • Involucrar a la comunidad en la identificación de un problema, su posible solución, y en la decisión de llevar a cabo una iniciativa concreta • Identificar a los diferentes grupos en la comunidad y a otros actores relacionados con el problema y la iniciativa identificada
Incrementar la comprensión	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión inicial de las funciones y conceptos de la gestión comunitaria de los recursos naturales • Lograr un entendimiento común de la comunidad local • Mejorar la capacidad de la comunidad para la identificación de problemas y la formulación de metas
Facilitar el flujo y la movilización	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender las interrelaciones entre los actores en el entorno local • Desarrollar e implementar un plan de comunicación participativa • Mejorar los procesos de acción colectiva • Desarrollar alianzas y asociaciones
Fundamentar y apoyar la implementación y facilitación	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento, evaluación y documentación de experiencias de gestión comunitaria de recursos naturales • Fomentar la adaptación y la innovación en las prácticas de gestión comunitaria • Desarrollar procesos participativos para el cambio a nivel de políticas

Fuente: Cadiz y Dagli, 2010

Los enfoques de comunicación participativa indicados arriba coinciden con las cuatro fases clave de los proyectos de gestión comunitaria de recursos naturales llevadas a cabo por los socios en Camboya, Vietnam, Tailandia, Filipinas, Laos e Indonesia, (como se ilustra en la Figura 7.1):

1. diagnóstico
2. planificación
3. intervención/experimentación
4. evaluación

Figura 7.1 **Uso de la CpD en proyectos de gestión comunitaria de los recursos naturales**



Fuente: Bessette, 2004





Facilitación del aprendizaje

Al ser un programa de fortalecimiento de capacidades sobre el uso de la CpD para la gestión participativa de los recursos naturales, el proceso de aprendizaje se agilizó a través de:

- talleres presenciales de introducción al tema (donde los grupos de aprendizaje fueron orientados en los pormenores del programa, aprendieron sus principios y cuestiones operativas);
- discusión en línea sobre los temas seleccionados, además del intercambio de experiencias y reflexiones conjuntas con otros grupos de aprendizaje;
- apoyo en terreno a través del seguimiento periódico presencial;
- provisión de recursos para el aprendizaje y materiales de referencia.

Principales resultados y lecciones aprendidas

En Filipinas, la metodología se incorporó en las actividades de desarrollo comunitario que se llevaban a cabo con los agricultores de las tierras altas. Los individuos señalaron que su participación en el foro electrónico y el seguimiento en terreno les fue útil para definir y aclarar los pasos para realizar procesos de investigación y desarrollo participativo, con el empleo de métodos y herramientas adecuadas de comunicación.

Después de dos años, los resultados de la evaluación indicaban que el enfoque de comunicación participativa generó empoderamiento. Este jugó un papel importante en fortalecer las capacidades de los agricultores de las tierras altas para reconocer los problemas que inciden en sus recursos, y poco a poco tomar las medidas adecuadas para hacerles frente. De infractores, se convirtieron en los guardianes acérrimos de las normas para la protección de la reserva forestal. Los diálogos constantes y abiertos generaron la confianza y el respeto de los agricultores hacia los investigadores y funcionarios gubernamentales.

“ Antes solíamos seguir las normas, pero únicamente cuando los guardas forestales del gobierno estaban cerca. Una vez que se iban, regresábamos simplemente a nuestras formas de hacer las cosas. Pero ahora, debido a que hemos llegado a entender que lo que el gobierno está tratando de hacer es también para nuestro bienestar, nosotros mismos somos los que hacemos cumplir los reglamentos. ”

(Campesino de las tierras altas de Filipinas)

Las experiencias y lecciones aprendidas de ALL in CBNRM se expresan también como testimonios de los miembros de los grupos de aprendizaje (Cádiz y Dagli, 2010).

“ Antes, trabajábamos solo con las comunidades en el manejo de la tierra, no con el Gobierno o la Iglesia o con otras ONG. Un cambio importante es que aprendimos a trabajar con otros. Después del taller introductorio, ellos empezaron a pensar en la manera de comunicarse con el Gobierno, la Iglesia y las universidades. Más tarde, había muchos actores que hablaban sobre el mismo tema - cómo minimizar los insumos externos en la agricultura sostenible. ”

(Wrenges Widjoraras, VECO-Indonesia)

“Estamos impresionados con la estrategia de seguimiento y evaluación participativa utilizada por VECO-Indonesia. La hemos adoptado para nuestro análisis de mercadeo y desarrollo de productos forestales no maderables. Los pobladores, oficiales de proyectos y consultores están involucrados en la identificación y medición de los indicadores. El proceso de seguimiento y evaluación ayuda a los miembros de la comunidad a entender todo el proceso y así se dan cuenta de las etapas de desarrollo de la comercialización. También alienta a la población local para tomar más control sobre sus acciones.”

(Souvanhpheng Phommasane, Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria y Forestal de Laos)

2.2 LA CPD EN LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL

La seguridad alimentaria solamente puede ser alcanzada “cuando todas las personas tienen en todo momento acceso a suficientes alimentos para llevar una vida saludable y productiva”, y tiene tres componentes principales: la disponibilidad de alimentos, el acceso a los alimentos y la utilización de los alimentos (Haddad, 1997). Mucho depende de la capacidad del sector agrícola para aumentar la producción de manera que llegue a satisfacer las demandas de una población creciente. El conocimiento y la información son los ingredientes básicos que se necesitan para ayudar a impulsar la producción agrícola, por lo tanto son claves en la promoción de la seguridad alimentaria (Balit, 1996). El acceso a las tecnologías por parte de los agricultores se convierte en un factor crucial para cerrar la brecha entre su potencial de rendimiento y el rendimiento actual.

La era de las nuevas TIC ha revolucionado la agricultura abriendo nuevas vías de comunicación y reduciendo los costos de transacción, gracias a una mayor accesibilidad a la información acerca de precios, transporte y tecnologías de producción. Pero debe quedar claro que aunque las TIC son buenos canales para la difusión amplia y rápida de información, en desarrollo rural las TIC solo pueden ser consideradas como canal de apoyo a la comunicación interpersonal y a los medios locales de comunicación. A manera de ejemplo, se analiza un caso donde las TIC se han incorporado como parte de un servicio de comunicación para los agricultores: el Manejo de nutrientes para arroz (NMRice³ por su sigla en inglés) en las Filipinas.

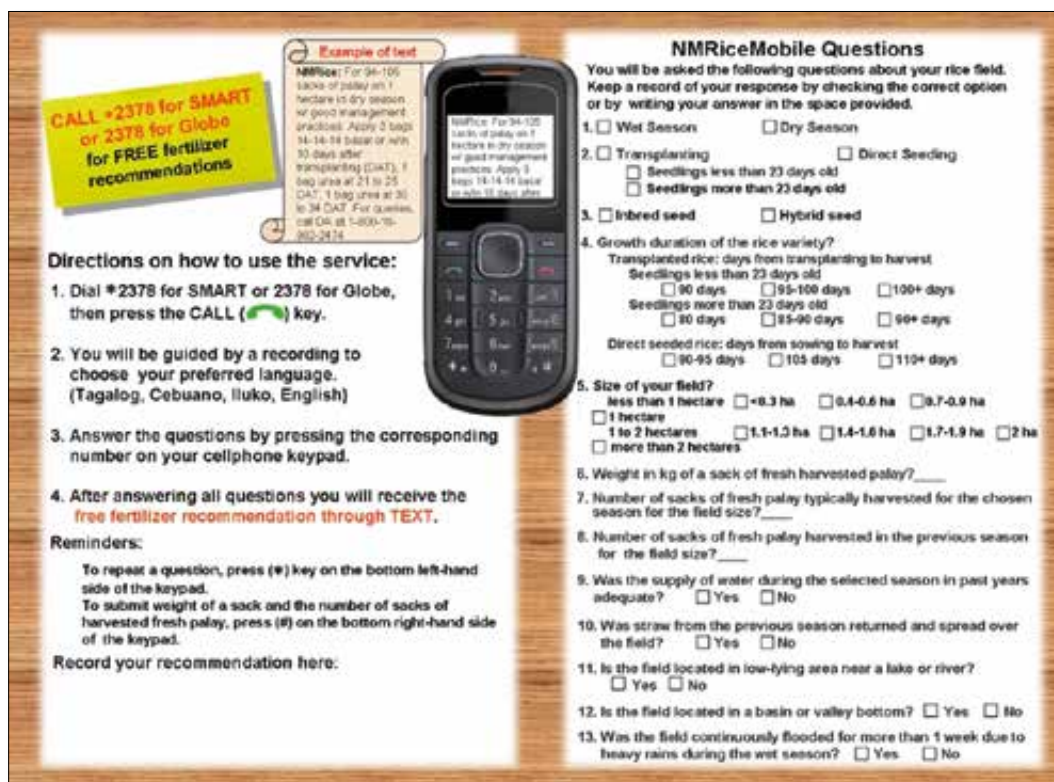
Descripción del proyecto

NMRice es una herramienta de decisión interactiva lanzada en 2011 por el Instituto Internacional de Investigación sobre el Arroz (IRRI del inglés) y el Departamento de Agricultura a través de su Instituto de Capacitación Agrícola en Quezon, Filipinas. El servicio se presta a través de *NMRiceMobile*, una aplicación basada en el teléfono móvil que utiliza la respuesta de voz interactiva (IVR del inglés). Los productores de arroz pueden recibir asesoramiento sobre el mejor momento, la cantidad y el tipo de fertilizante más apropiado que deben destinar para maximizar la producción y las ganancias de sus cultivos de arroz, y reducir los residuos. Las directrices sobre el uso de fertilizantes dadas por el *NMRiceMobile* son consistentes con aquellas ofrecidas por la aplicación web *NMRice* diseñada para zonas donde el acceso a Internet está disponible. El servicio se encuentra también disponible como una aplicación gratuita para teléfonos inteligentes Android: *NMRiceApp*.

³ Original del inglés: Nutrient Management for Rice



Figura 7.2 Instrucciones para el NMRiceMobile



Objetivos

NMRice, como una herramienta de decisión interactiva, tiene la finalidad de mejorar el rendimiento de la cosecha de arroz de los agricultores en ecosistemas de regadío y de tierras bajas de secano. Esto se logra a través de una combinación de tecnologías mejoradas para el cultivo del arroz en diferentes ecosistemas, basada en la validación en las parcelas.

Actores relevantes

El proyecto NMRice está dirigido a los productores de arroz de tierras bajas y a los extensionistas, especialmente los que no tienen acceso a Internet. La prestación de servicio y los eventos de capacitación involucran a los agricultores y sus hijos.

Métodos y herramientas de CpD utilizados

Con el NMRiceMobile, un agricultor o extensionista en Filipinas puede llamar a un número gratuito. Una voz inmediatamente le invita a responder preguntas sobre su parcela de arroz, pulsando el número correspondiente a la opción en el teclado del teléfono. En base a las respuestas del usuario a estas preguntas fáciles de contestar (véase la Figura 7.2), NMRiceMobile le envía al agricultor un mensaje de texto con las pautas de manejo de nutrientes de acuerdo con las condiciones específicas de su parcela. La guía de uso de fertilizantes también es accesible a través de Internet en computadores personales, teléfonos móviles y teléfonos inteligentes.

El sitio web de demostración (<http://webapps.irri.org/nm/phmobile/>) simula el uso real de un teléfono móvil para acceder a *NMRice* y es muy adecuado para ser usado durante las capacitaciones.

Principales resultados y lecciones aprendidas

Un estudio reciente sobre las tecnologías arroceras basadas en el uso de las TIC reveló que los agricultores que han accedido a *NMRiceMobile* lo encontraron fácil de usar y muy útil en la solución de sus problemas asociados a nutrientes, un factor crucial que afecta a su rendimiento (Gabrillo, 2012). Se ahorra tiempo y esfuerzo, ya que un teléfono móvil es suficiente para acceder a la información cuando más se la necesita. El costo asociado con los teléfonos móviles es mínimo y a los agricultores, en general, no les importa gastar dinero en una recomendación valiosa. Un año después de su estreno en Filipinas, *NMRiceMobile* había recibido más de 6.500 llamadas (Far Eastern Agriculture, 2012).

2.3 LA CPD EN LOS SISTEMAS DE INNOVACIÓN AGRÍCOLA

Los Sistemas de innovación agrícola (SIA) son redes de múltiples actores, individuos, organizaciones y empresas que ponen en uso nuevos procesos, productos y formas de organización a nivel social y económico, para lograr la seguridad alimentaria, el desarrollo económico y la gestión sostenible de los recursos naturales (FAO, 2012). Los SIA pueden incluir potencialmente una multitud de actores, como organizaciones de productores, institutos de investigación, servicios de extensión y asistencia técnica, universidades y organismos educativos, Gobiernos y organizaciones de la sociedad civil, entidades coordinadoras, agricultores y trabajadores asalariados y grupos del sector privado (comerciantes, procesadores, dueños de supermercados, etc.).

Esto provoca un cambio desde el énfasis puesto en la difusión de resultados de investigaciones y la transferencia de tecnologías, a una comprensión más amplia del papel de la comunicación en los procesos de innovación (Tabla 7.2). Los extensionistas y los proveedores de servicios de asistencia técnica ahora tienen un papel más dinámico como intermediarios del conocimiento entre los múltiples actores de un sistema de innovación agrícola.

Tabla 7.2 **De la difusión de la investigación a un proceso de innovación**

Pasos convencionales	Nueva visión de las tareas básicas en un proceso de innovación
Conocimiento	Trabajar con la gente para identificar y convenir que hay un problema o asunto
Persuasión	Reflexionar sobre el asunto y mapear la red de los diferentes actores que se ven afectados por el problema
Decisión	Involucrar a los actores relevantes en la definición de la manera de lograr un cambio y mejorar los patrones de comunicación existentes
Implementación	Hacer frente a los costos sociales del cambio
Confirmación	Revisión y evaluación crítica

Fuente: Leeuwis, 2004



La innovación no es vista simplemente como una nueva tecnología o un nuevo producto, sino como un proceso social e institucional de aprendizaje a través del cual se genera el conocimiento agrícola, se elabora a partir de diversas fuentes y se pone en uso (Pafumi, 2009). En este sentido, la CpD es un elemento clave para fomentar el aprendizaje mutuo a través de la facilitación del acceso a la información, el intercambio de conocimientos, la creación de redes y el diálogo.

La utilización de la CpD en el SIA puede ser bien ejemplificada por la **Iniciativa de comunicación para el desarrollo sostenible (ICDS) en Bolivia**. El proyecto inter-regional fue lanzado en 2008 por la FAO y el Ministerio de Medio Ambiente y Territorio de Italia para ensayar y poner en práctica estrategias de CpD que agilizaran buenas prácticas medioambientales y de desarrollo rural sostenible. Se desarrollaron proyectos piloto tanto en Bolivia, como en Bangladesh, República Democrática del Congo, Jamaica y el Caribe.

Descripción del proyecto

En colaboración con el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras de Bolivia, el equipo ICDS desarrolló un plan nacional de CpD en apoyo a la agricultura y la innovación rural en el país. El recién nacido Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) fue identificado como la institución clave que podría beneficiarse de la incorporación de un componente de CpD que mejore la participación, el diálogo y el intercambio de conocimientos entre los diferentes actores del SIA.

Objetivos

Los principales objetivos del plan nacional de CpD de Bolivia fueron los siguientes:

- mejorar el acceso a servicios de información agrícola que respondieran a las necesidades y prioridades de las comunidades agrícolas locales;
- fortalecer los vínculos y mejorar la comunicación y el intercambio de conocimientos entre los individuos y los componentes institucionales y sociales del SIA;
- crear oportunidades para trabajar de manera colaborativa, utilizando métodos innovadores de comunicación y aplicaciones TIC.

Actores relevantes

Además de la comunidad de agricultores, entre otros actores importantes se incluye al Instituto Nacional de Innovación Agropecuario y Forestal (INIAF) y otros centros de investigación agrícola de Bolivia, proveedores de servicios de extensión y asistencia técnica, así como funcionarios, ONG locales y organizaciones de la sociedad civil, proveedores de insumos, profesionales de la comunicación y profesionales de los medios.

Métodos y herramientas de CpD utilizados

El proyecto realizó diagnósticos de comunicación participativa (DPCR) con el fin de identificar las necesidades de las comunidades rurales y de las instituciones locales en tres áreas geográficas piloto: Yapacaní y Norte Integrado; Yacuiba; y Chiquitanía. Una cuarta área temática fue priorizada por el INIAF y otras organizaciones agrarias en la región del Chaco.

Entre 15 y 30 participantes de cada área piloto -incluidas las organizaciones de agricultores y cooperativas, pequeños productores, Gobiernos locales, ONG y medios de comunicación- participaron en los denominados *Espacios locales de concertación (ELC)*, promovidos por el INIAF como plataformas para el diálogo y la toma de decisiones informada.

Tomando en cuenta los resultados de los debates locales, cada comunidad formuló un Plan local de innovación y comunicación o PLIC (véase la Sección 1 del Módulo 4 sobre planificación participativa local en comunicación). Cada PLIC implicaba diferentes recursos de comunicación, metodologías participativas y acciones de capacitación dirigidas a la creación de capacidades técnicas y de comunicación a nivel local, para apoyar los procesos de aprendizaje bidireccionales.

En particular, un conjunto de herramientas y materiales de comunicación se desarrollaron y consolidaron en módulos de capacitación, siguiendo los principios de la pedagogía audiovisual⁴:

- recuperación de los conocimientos tradicionales de los pequeños productores;
- referencia directa a la realidad de los productores y el uso del idioma local;
- aprendizaje práctico diseñado para los pequeños agricultores y las familias rurales;
- participación activa de los productores en el proceso de aprendizaje colectivo;
- sesiones de capacitación en el lugar donde viven los productores, sin interferir con sus actividades productivas;
- uso de los medios audiovisuales para superar las barreras del analfabetismo en la transmisión de conocimientos;
- selección de la información técnica apropiada de acuerdo con los diferentes grupos.

Principales resultados y lecciones aprendidas

Los resultados más tangibles de los PLIC son los **Módulos de conocimiento y comunicación (MCC)** desarrollados en cada área piloto para facilitar el aprendizaje y el intercambio de conocimientos sobre temas agrícolas prioritarios:

1. Manejo de pasturas para el ganado tipo lechero (Yapacaní y Norte Integrado)
2. Siembra directa para la producción sostenible (Yacuiba)
3. Captura de agua para cultivos diversificados (San Ignacio de Velasco, Chiquitanía)
4. Conservación de forraje: sorgo ensilado (Chaco)

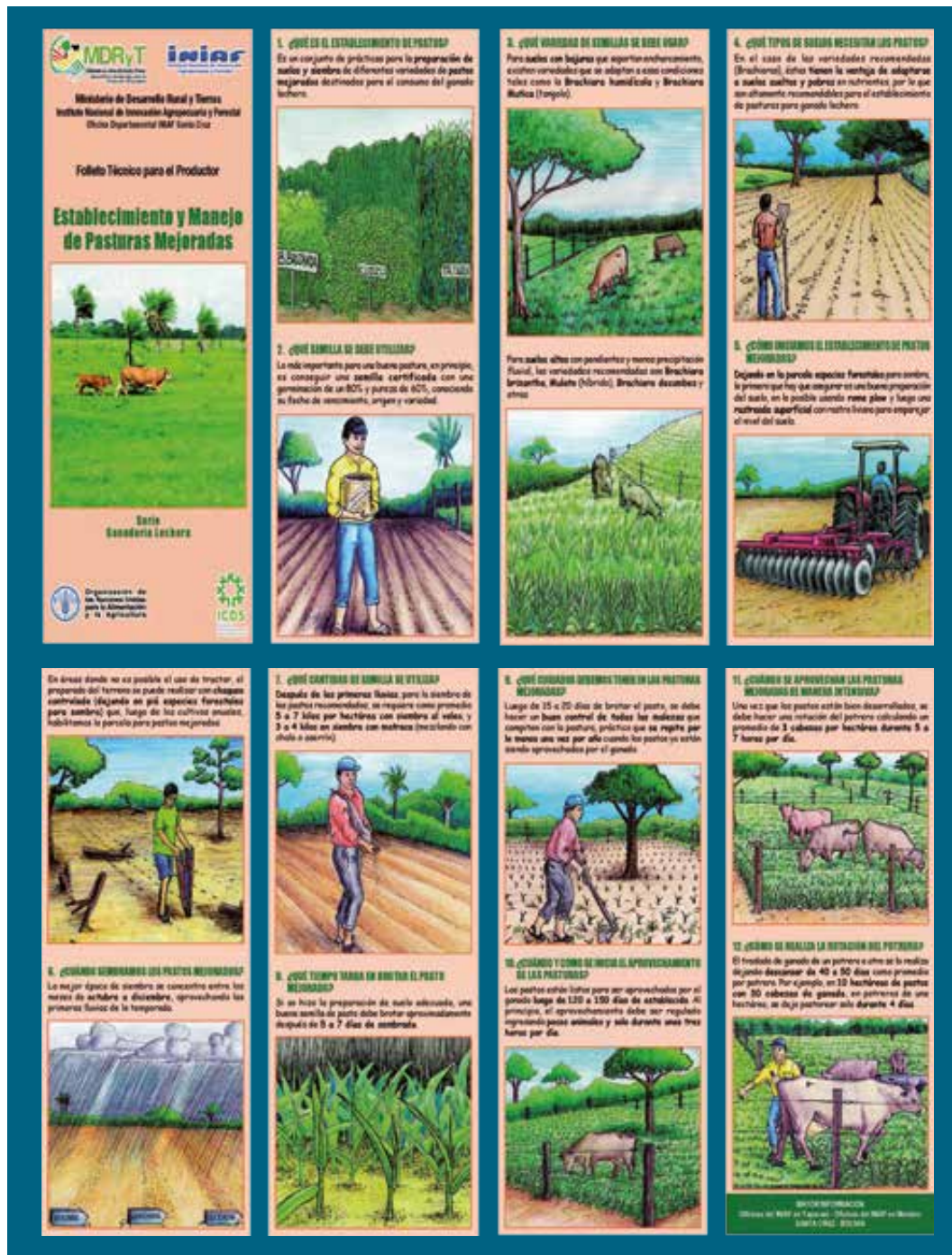
Cada módulo consta de un conjunto de materiales de información y comunicación diseñados para diferentes audiencias y que incluyen videos, pistas de audio, folletos, guías, rotafolios y pósteres⁵.

⁴ Experiencia pionera de comunicación participativa, basada en el uso de paquetes de video y multimedia, que fue implementada en América Latina entre 1993 y 1997 con el proyecto "Comunicación para el Desarrollo en América Latina" de la FAO (GCP/RLA/114/ITA)

⁵ Los módulos están disponibles en el sitio web del proyecto en ICDS <http://www.csdinitiative.org/projects/modulos-deconocimiento-y-comunicacion-mcc-para-la-innovacion-y-el-desarrollo-rural.html>



Figura 7.3 Folleto técnico para productores sobre el ganado lechero



Se ofrecieron cursos intensivos de capacitación de capacitadores en el uso de la metodología de la pedagogía audiovisual para los técnicos locales, profesionales de la comunicación, extensionistas y agentes comunitarios. Un total de 162 hombres y mujeres fueron capacitados como *operadores locales de innovación*, para actuar como facilitadores y

capacitar a pequeños productores en sus propias comunidades. A lo largo y ancho de las diferentes áreas piloto, las actividades de capacitación realizadas por los facilitadores locales llegaron a miles de productores de 54 comunidades rurales.

Como parte del programa de desarrollo de capacidades, el proyecto realizó talleres de capacitación en planificación e implementación de CpD a nivel nacional y regional, con la finalidad de fortalecer las capacidades técnicas en CpD y mejorar los servicios institucionales de agricultura e innovación rural. El proceso completo involucró a 52 diferentes instituciones y organizaciones rurales del sistema de innovación agrícola boliviano.

Un estudio de caso realizado en Yapacaní (Camacho, 2011) puso de relieve que los métodos de CpD utilizados fueron los adecuados para las características de la población objetivo. El enfoque de la capacitación se basó principalmente en el procedimiento de aprender haciendo, el diálogo de saberes y el intercambio de experiencias, realizados de una manera altamente participativa, dinámica e interactiva. El conjunto de materiales multimedia desarrollados, especialmente el video, probó su eficacia al demostrar las posibilidades concretas de cambio e innovación en los entornos locales.

Los usuarios finales quedaron considerablemente satisfechos con las capacitaciones ofrecidas a nivel comunitario. El video fue considerado como el instrumento más relevante y útil para exponer experiencias agrícolas similares y demostrar el aumento de la producción experimentado por otros productores. Los facilitadores se mostraron satisfechos con el proceso de aprendizaje mutuo y consolidaron su capacidad para aprovechar los métodos de CpD como una herramienta para su trabajo. El estudio detectó nuevos conocimientos y prácticas en la comunidad, como resultado de los talleres y las actividades prácticas que despertaron el interés de los participantes y los motivaron a innovar (Camacho, 2011).

2.4 LA CPD EN LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO

La CpD puede mejorar de manera significativa la capacidad de resiliencia de la población rural frente a factores externos, tales como los desastres naturales y la variabilidad del clima, mejorando sus medios de subsistencia. El éxito en la adaptación depende de la participación activa y sostenida de los Estados, las organizaciones nacionales, regionales, multilaterales e internacionales, los sectores público y privado, la sociedad civil y otros actores pertinentes (CMNUCC, sf). La CpD ayuda a convocar a personas e instituciones para planificar conjuntamente acciones futuras, llamando al diálogo continuo entre pares, el intercambio de conocimiento constante y el uso de enfoques y estrategias de comunicación horizontal (FAO, 2010a).

Un ejemplo que muestra cómo la CpD puede ser utilizada en programas de adaptación al cambio climático es el **plan local de comunicación para promover un mejor manejo de la variedad de arroz tolerante a la salinidad**, en el marco del Proyecto de emergencia para la recuperación y restauración posciclónica (ECRRP⁶ por su sigla en inglés) en Bangladesh.

⁶ Emergency Cyclone Recovery and Restoration Project (ECRRP)



Descripción del proyecto

El proyecto ECRRP apoya esfuerzos de mediano y largo plazo para facilitar la recuperación de los daños a los medios de vida y a la infraestructura en Bangladesh, causados por el ciclón Sidr en 2007. El proyecto ayuda a instituir un estado de preparación de largo plazo, través de una mejor gestión y reducción del riesgo de desastres. En particular, ECRRP ofrece asistencia para la recuperación de las actividades agrícolas como los cultivos, la ganadería y la pesca, mediante la introducción de mejoras sostenibles en las prácticas agrícolas y el apoyo a la movilización comunitaria.

La principal metodología aplicada es la Escuela de campo de agricultores (ECA), que proporciona una buena vía para el aprendizaje práctico y colectivo entre agricultores. Para reforzar la información clave o el conocimiento crítico que los agricultores pudieran adquirir y poner en práctica, el ECRRP desarrolló un componente de comunicación. Esto incluyó un diagnóstico de las necesidades de comunicación y actividades de concienciación, para que las comunidades involucradas y los grupos de agricultores se beneficiaran plenamente con las nuevas tecnologías de cultivo de arroz.

Objetivos

El componente de comunicación se diseñó partiendo de un diagnóstico participativo de comunicación rural (DPCR), realizado en diciembre de 2012 entre cuatro grupos de ECA en Amtali, distrito de Barguna. Los resultados del DPCR (véase *Tabla 1.4* en el *Módulo 1*), revelaron la falta de información y habilidades necesarias para manejar y producir variedades mejoradas de semillas y así hacer frente a las emergencias relacionadas con el ciclón. Esta brecha prioritaria podía ser abordada de mejor manera con herramientas de comunicación. En particular, la atención se centró en la mejora del manejo de la variedad de arroz tolerante a la salinidad (STRV⁷ del inglés).

En el contexto de las ECA locales, se diseñó un plan de comunicación para cumplir con dos objetivos principales:

- aumentar el conocimiento y el acceso a la información sobre las características y ventajas de la STRV comparada con otras variedades de arroz, y sobre la gama de técnicas de cultivo recomendadas;
- desarrollar capacidades y facilitar el intercambio de conocimientos entre los agricultores, sobre todo en el marco de las iniciativas de la ECA, sobre el manejo de la STRV.

La suposición subyacente es que mediante la adquisición de conocimientos y habilidades los agricultores puedan, a su vez, provocar un cambio en sus prácticas agrícolas y adoptar variedades y tecnologías innovadoras para aumentar su resiliencia frente a los daños causados por desastres naturales.

Actores relevantes

Los actores principales del plan local de comunicación del ECRRP eran ciertamente los grupos de agricultores que participan en actividades de las ECA y sus comunidades.

⁷ Saline-tolerant rice variety

La Tabla 7.3, a continuación, muestra todos los grupos de actores que participaron en la planificación e implementación del plan de comunicación, e indica las funciones y responsabilidades asignadas a cada uno.

Tabla 7.3 **Funciones y responsabilidades de los actores relevantes del plan local de comunicación del proyecto ECRRP**

Actores principales	Rol y responsabilidad
Personal del proyecto ECRRP	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con las ECA y proporcionar material de capacitación sobre STRV • Recomendar especialistas necesarios en la materia
Oficina de agricultura del Upazila (autoridad local)	<ul style="list-style-type: none"> • Dar un respaldo institucional a las actividades del proyecto • Recomendar especialistas necesarios en la materia • Facilitar las ECA y servir como coanfitrión del programa de radio
Radio Krishi (radio comunitaria local)	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar la iniciativa en la planificación y ejecución de las actividades de comunicación y la campaña de radiodifusión • Hacerse cargo de la producción de los materiales de comunicación y los programas de radio • Documentar, dar seguimiento y evaluar la campaña en términos de: <ul style="list-style-type: none"> - Número de grupos de radioescuchas a lo largo de un tiempo - Mejoras en los CHAP sobre STRV (línea de base y después de la intervención en CpD) - Cosecha de arroz después de la intervención
Escuela de campo para agricultores (ECA)	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar grupos de radioescuchas entre los agricultores miembros • Coordinar con Radio Krishi las actividades de la campaña • Estimular el debate interno y el seguimiento de la campaña

Métodos y herramientas de CpD utilizados

Para abordar los temas que se priorizaron a través del diagnóstico de comunicación, se desarrolló una estrategia simple de CpD para su aplicación en el ámbito local, como se ilustra en la Tabla 7.4.

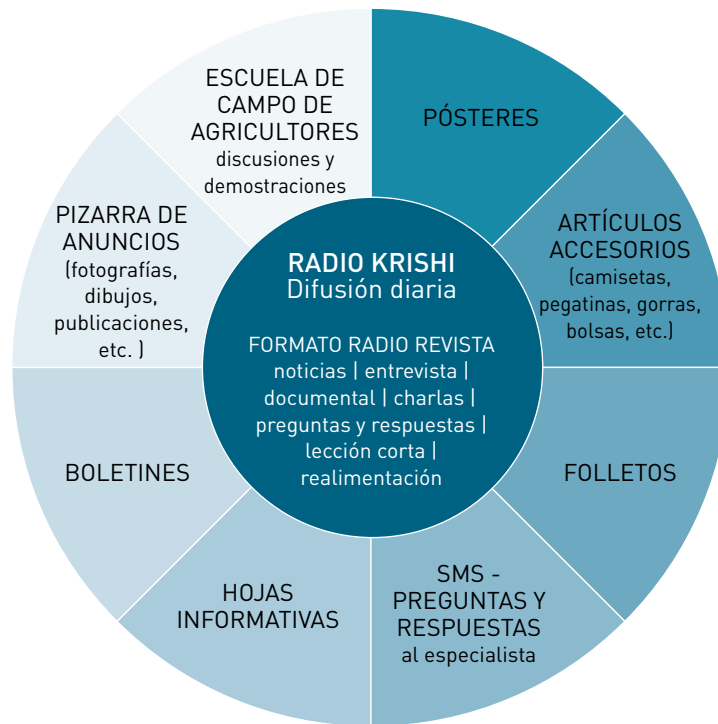
Tabla 7.4 **Matriz de la estrategia local de comunicación del proyecto ECRRP**

Asunto clave: Escaso conocimiento sobre un mejor manejo de la STRV				
Actores prioritarios	Objetivo de comunicación	Contenido principal	Fuente	Canal de comunicación
Agricultores de la ECA	1. Describir las características y ventajas de la STRV	Características y ventajas de STRV	Especialista en la materia	Radio, folleto, cartel
	2. Observar y analizar las prácticas mejoradas	Mejora de las prácticas para el manejo de STRV	Especialista en la materia	Radio, foto en la pizarra de anuncios
	3. Adoptar las prácticas mejoradas en las parcelas y compartirlas con otros agricultores	Historias de éxito en materia de adopción de la STRV	Agricultores innovadores	Radio, hoja de datos

La selección de los medios de comunicación tuvo en cuenta la centralidad de la estación de radio rural en la zona de destino, pero apuntó a aumentar el alcance y el impacto al complementar las emisiones con otros canales de comunicación y recursos disponibles en la comunidad. La Figura 7.4 muestra la combinación de los medios de comunicación, con la radio como eje principal.



Figura 7.4 **Combinación de medios del proyecto ECRRP**



Por último, la estrategia se tradujo en un plan de trabajo básico que identificó un conjunto concreto de actividades distribuidas en un periodo de cuatro meses, de la siguiente manera:

Tabla 7.5 **Plan de trabajo del proyecto ECRRP**

Actividad/Mes	1	2	3	4
A. Planificación (dos semanas antes de la siembra)				
Establecer colaboración con el ECRRP, las ECA, la Oficina de agricultura de Upazila y la radio Krishi a través de convenios y contratos apropiados				
Identificar a personas clave en el ECRRP, las ECA, la Oficina de agricultura de Upazila y la radio Krishi				
Crear comités de trabajo				
Discutir el plan de información y comunicación con los miembros de la ECA (para incluir a funcionarios agrícolas locales, líderes campesinos, radio Krishi)				
Elaboración participativa de los mensajes clave				
Desarrollar, testear y producir el programa de radio y los materiales de comunicación complementarios				
Solicitar patrocinadores de la campaña				
B. Implementación				
Lanzamiento de la campaña para crear visibilidad y conciencia (comunicado de prensa, el programa, cuñas radiales, carteles, artículos accesorios)				
Realizar los programas de radio alineados con las actividades de las ECA				
Supervisar las actividades de la campaña				
C. Posimplementación				
Evaluar la campaña de información y comunicación				

Principales resultados y lecciones aprendidas

Los técnicos y agricultores de las ECA fueron capacitados para la implementación del plan de comunicación del ECRRP, en particular, sobre la planificación y la producción participativa de radioprogramas. Se produjo una serie de 12 episodios de radio sobre la STRV que cubrían temas como la preparación del suelo para la siembra, el cultivo de la tierra para el trasplante, manejo de plagas y malezas, riego, cosecha y comercialización adecuada, entre otros. Los programas fueron difundidos por la emisora comunitaria local, Radio Krishi, al mismo tiempo que se desarrollaban las clases en las ECA.

La estrategia combinada de radio comunitaria y ECA fue muy útil para informar y promover el intercambio de conocimientos entre los agricultores sobre cómo tratar los efectos del cambio climático y, finalmente, hacerle frente. La colaboración con las autoridades gubernamentales locales y los medios de comunicación fue útil para difundir la información relevante a un grupo más amplio de interesados.

Asimismo, la colaboración con las organizaciones e instituciones agrícolas, de investigación, académicas y de desarrollo aseguró la disponibilidad de fuentes de información local creíbles, y la participación de especialistas en programas de radio y otras actividades de comunicación. Esto contribuyó a maximizar los recursos locales y lograr un mayor intercambio de conocimientos.

La participación y la formación de los miembros de la comunidad en la planificación e implementación del plan de comunicación generaron interés y valoración de los programas de radio, lo cual creó también un grupo de personas locales capaces de trabajar con emisoras comunitarias. Además de las ECA y el tema STRV, la radio comunitaria ha abierto un espacio para que los agricultores “hablen” y accedan con facilidad a información sobre agricultura y cambio climático.

2.5 LA CPD EN LA GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES

Las iniciativas orientadas a la gestión del riesgo de desastres tienen por objeto fortalecer las capacidades y la resiliencia de los hogares, comunidades e instituciones para proteger las vidas y los medios de subsistencia. La CpD puede ayudar a las comunidades rurales vulnerables a organizarse para dar una respuesta rápida o para evitar la exposición a los riesgos, por ejemplo, a través de:

- implementación de campañas de concienciación y educación para informar y orientar a la población sobre amenazas, medidas preventivas, responsabilidades institucionales, etc.;
- promoción de la participación activa de las comunidades vulnerables en la formulación de planes y políticas de gestión del riesgo;
- identificación de las prácticas corrientes, las estrategias y las habilidades de adaptación existentes;
- documentación y validación de las mejores prácticas y tecnologías locales;
- involucrar a las comunidades rurales en el seguimiento de los indicadores clave;
- implementación de sistemas de alerta temprana utilizando los canales de comunicación comunitarios;
- movilización de diferentes sectores sociales para promover la rehabilitación y la reconstrucción de las comunidades afectadas.



El proyecto FAO “Fortalecimiento de las capacidades locales en la reducción del riesgo de desastres en la agricultura y adaptación al cambio climático para zonas vulnerables de la República Dominicana, Haití y Jamaica” demuestra cómo las iniciativas de desarrollo que apuntan a reducir los riesgos y la vulnerabilidad a los fenómenos ambientales extremos pueden beneficiarse con la aplicación de la CpD (FAO, 2013B).

Descripción del proyecto

Los huracanes con frecuencia golpean el Caribe amenazando los medios de vida de las personas que dependen de la agricultura, la pesca y los recursos forestales. Por lo tanto, existe una necesidad imperiosa de comunicar de manera efectiva las medidas inmediatas y de largo plazo que podrían reducir el riesgo de dañar vidas y medios de subsistencia por la eventualidad de un huracán (Protz, 1999). El proyecto estaba destinado a preparar mejor a las comunidades agrícolas y pesqueras de las zonas vulnerables de República Dominicana, Haití y Jamaica para hacer frente a futuros desastres y ser capaces de absorber y recuperarse de ellos.

Objetivos

El proyecto introdujo la CpD como un componente transversal para apoyar la reducción del riesgo de desastres a nivel comunitario y los esfuerzos de resiliencia para medios de vida. Los principales objetivos fueron:

- facilitar la generación, documentación, difusión y aplicación de información y conocimiento para apoyar la gestión de los riesgos de desastre agrícola (ADRM⁸, por su sigla en inglés) con base comunitaria;
- contribuir a incrementar el conocimiento, la comprensión y la visibilidad de las actividades del proyecto y de las prácticas recomendadas a nivel local, nacional y regional.

Actores relevantes

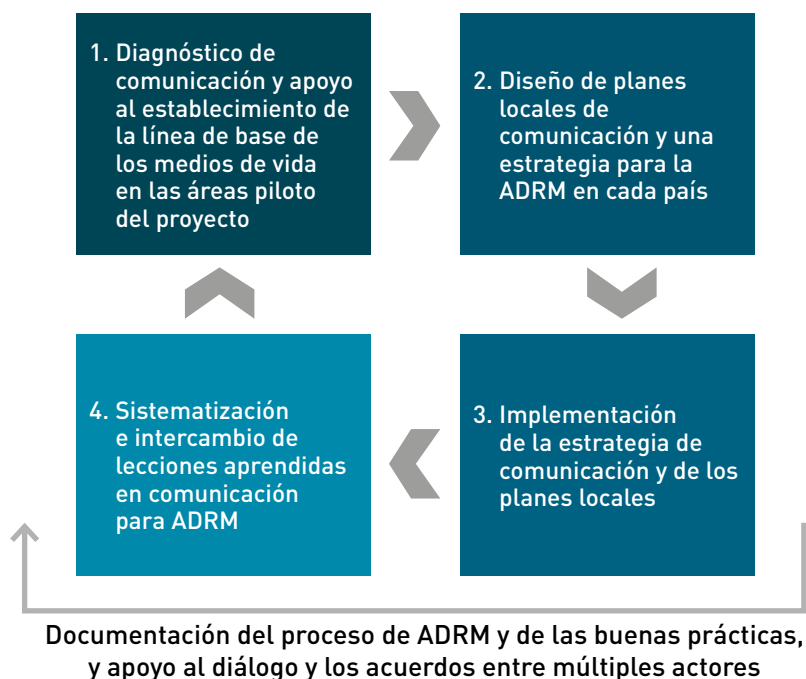
Los pequeños agricultores y pescadores de las zonas rurales propensas a los desastres naturales fueron los interlocutores primarios de comunicación. Las instituciones locales, medios de comunicación y decisores políticos estaban, así mismo, involucrados en el desarrollo de estrategias de información y comunicación para la reducción del riesgo, enfocadas en la preparación para desastres. Instituciones especializadas de comunicación participaron como socios en cada país, a saber: **Organisation Sosyete Animasyon Kominikasyon Sosyal** en Haití, **Fundación Taigüey** en República Dominicana, y **Panos Caribe** en Jamaica.

Métodos y herramientas de CpD utilizados

La CpD se integró plenamente en el proceso de ADRM, desde la fase de diagnóstico hasta la documentación de las mejores prácticas. Los principales pasos para el desarrollo y la implementación de planes de comunicación para la ADRM se muestran en la Figura 7.5.

⁸ Agricultural Disaster Risk Management

Figura 7.5 **Pasos para el desarrollo de planes de comunicación para la ADRM**



Fuente: FAO, 2013b

La evaluación del proceso de comunicación se llevó a cabo a través de grupos focales y entrevistas que cubrieron:

- actores y grupos clave que participarían en la planificación de la CpD;
- las necesidades de comunicación;
- entidades locales y opciones para el aprendizaje y el intercambio de buenas prácticas en ADRM;
- recursos de comunicación y fuentes de conocimiento e información sobre ADRM a nivel comunitario;
- canales adecuados para los sistemas comunitarios de alerta temprana.

Paralelamente, se documentó el diagnóstico para la línea de base de los medios de vida usando medios de comunicación simples y económicos que incluyeron: videos cortos, testimonios de actores relevantes, serie de fotos que documentan los principales problemas y las buenas prácticas de ADRM. Estos se utilizaron luego para la producción de materiales de enseñanza (p. ej. álbumes para la comunidad, carteles, folletos técnicos). Se organizaron sesiones de realimentación para discutir los resultados de la evaluación de los medios de vida y documentar los acuerdos de ADRM.

Una estrategia nacional de comunicación fue diseñada para cada país, dando prioridad a las actividades de concienciación, capacitación e intercambio de información para apoyar el proceso general de planificación de la ADRM. Los planes locales de comunicación se prepararon y validaron con miembros de la comunidad en cada área piloto, especificando:

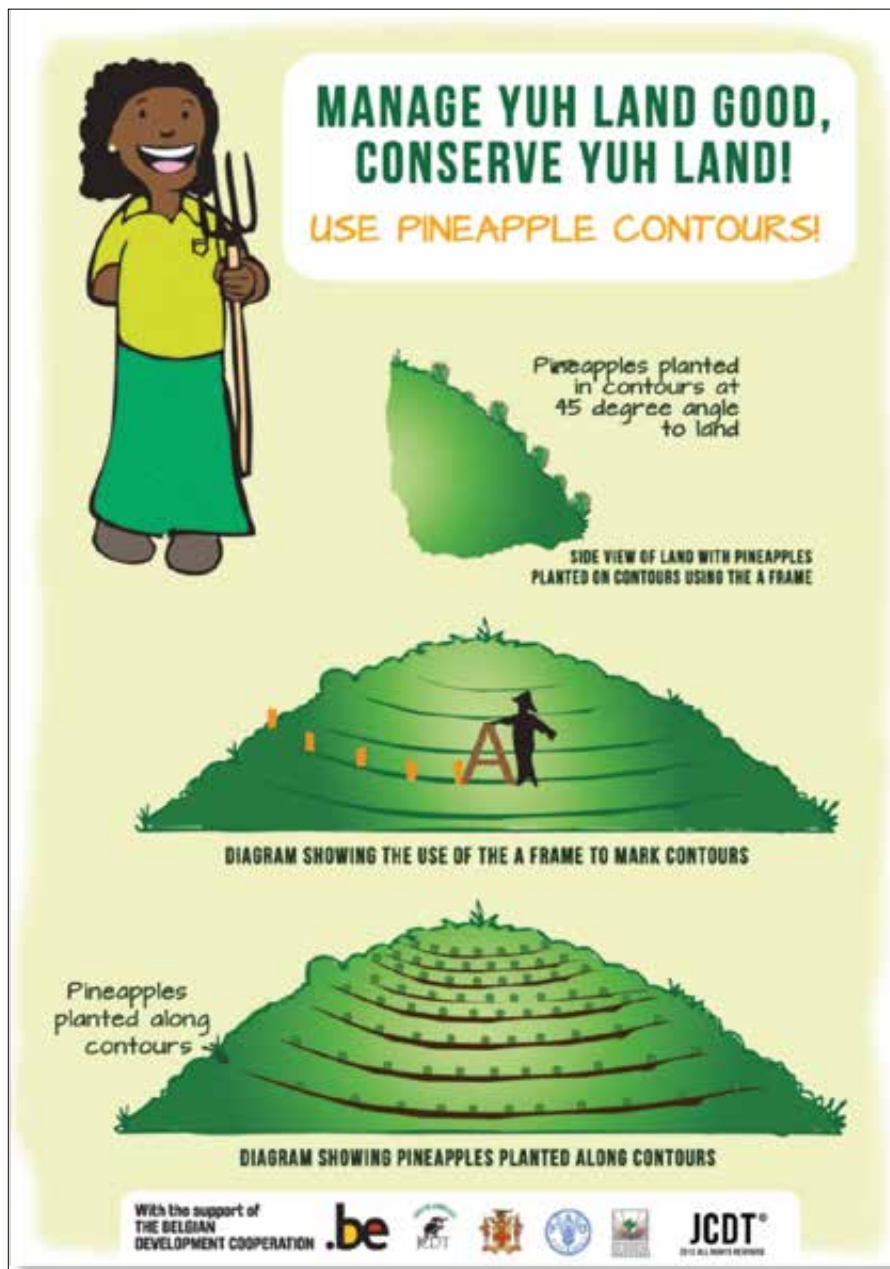
- interlocutores y actores relevantes;
- temas y mensajes clave relacionados con las actividades prioritarias de ADRM;



- medios de comunicación seleccionados y actividades identificadas a nivel comunitario;
- materiales multimedia que se producirían;
- actividades de capacitación en CpD;
- detalles de acuerdos y plan de trabajo para la implementación.

Durante la fase de implementación, se produjeron materiales de comunicación multimedia que fueron pretesteados con la participación de actores relevantes; al mismo tiempo, los agentes de ADRM de la comunidad fueron capacitados en el uso de herramientas de CpD.

Figura 7.6 **Cartel de promoción de buenas prácticas de ADRM en Jamaica**



Principales resultados y lecciones aprendidas

El proyecto registró un alto nivel de compromiso y entusiasmo por las actividades y procesos de CpD de parte de las organizaciones y comunidades locales, que estaban bien dispuestas para destinar sus propios recursos y su creatividad a la generación de materiales útiles de comunicación. Por ejemplo, se pidió a los individuos que habían experimentado huracanes u otros desastres naturales que compartieran sus testimonios directos. Este procedimiento a menudo ha resultado muy eficaz.

Algunas lecciones sobre el valor añadido que la CpD puede aportar a la ADRM incluyen (Panos Caribe, 2013):

- La comunicación debe ser concebida desde el inicio del proceso de planificación de la ADRM en todos los niveles.
- Las necesidades de comunicación deben ser tomadas en cuenta plenamente en términos de recursos financieros y humanos a nivel nacional y en cada comunidad (es fundamental que las tareas de comunicación se incluyan en las funciones de los agentes de extensión y otro personal involucrado).
- Se requieren actividades continuas de seguimiento y una evaluación de impacto de la comunicación después de un año de implementado. Para esto, es necesario asignar recursos *ad hoc*.
- Los esfuerzos de comunicación deben vincular “cultura” con “agricultura”, sobre todo cuando se trata de comunicar la preparación ante desastres y la reducción de los riesgos. El papel de los agricultores y la importancia de la seguridad alimentaria, especialmente en vista de potenciales desastres naturales, debe recibir un estatus más alto.
- Es importante llevar a cabo actividades de formación en CpD y en habilidades mediáticas al inicio del proceso -especialmente a nivel de la comunidad- para permitir que más personas se involucren y que se produzcan buenos materiales de comunicación.
- Los materiales propuestos deben ser sometidos a un pretesteo o prueba previa mediante grupos focales para garantizar su comprensión y eficacia.
- Los esfuerzos de comunicación existentes necesitan ser apoyados y financiados para mantener el impulso adquirido.
- Las voces de la comunidad deben continuar siendo escuchadas para que la ADRM y la resiliencia de las comunidades permanezcan en la agenda.



SECCIÓN 3

PLANIFICACIÓN DE UN PROYECTO DE CPD

Ahora que los fundamentos, naturaleza, contexto y fases de planificación de la CpD se han descrito, los lectores están listos para preparar su propia estrategia y plan de CpD. En esta sección se incluye una actividad final de aprendizaje como guía para implementar, paso a paso, un proceso de CpD. Usando otros módulos de este manual, especialmente los Módulos 2 y 3, los lectores serán capaces de conducir el proceso de planificación de la CpD con facilidad y confianza.

El ejercicio está diseñado para cualquier tipo de proyecto en el cual se esté trabajando. Se debe elegir un área piloto para delimitar la recopilación de datos y el nivel de análisis. Una vez hecho esto, el mismo proceso puede ser replicado en otras áreas. Es recomendable comenzar poco a poco y ampliar el alcance y la cobertura del proyecto más adelante.

Cada paso va acompañado de un ejemplo concreto tomado de una iniciativa de CpD realizada por el Instituto Internacional de Investigación sobre el Arroz (IRRI del inglés) en Laos. El proyecto promovió el Manejo ecológico de roedores (MER)⁹ en Don Moune Village, Luang Prabang.

⁹ Original en inglés: Ecologically-Based Rodent Management (EBRM)

3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

Identificación preliminar de temas clave

Antes de llevar a cabo el diagnóstico de comunicación, es importante precisar la situación y los temas clave que la estrategia de CpD deberá abordar. Esto servirá de contexto para la articulación de los siguientes pasos.

¿Qué problemas de una comunidad local requieren de un plan de CpD como parte de la solución? Los temas pueden girar en torno a problemas o brechas entre la situación ideal y la actual. Para generar esta información, se pueden emplear los siguientes métodos y herramientas (véase el **Módulo 2**):

- revisión de informes de proyectos anteriores sobre el tema;
- entrevistas con informantes clave (EIC), a personas que sean expertos del tema;
- grupos focales (GF) entre los actores relevantes;
- análisis con el árbol de problemas.


 En el caso del proyecto sobre el control de roedores, los asuntos importantes se identificaron al comparar la situación deseada con la observada en la zona. La observación y los resultados de grupos focales con extensionistas y agricultores, así como la información obtenida de las entrevistas con funcionarios de la oficina local de agricultura, se usaron para plasmar los datos que se muestran en la Tabla 7.6. Un árbol de problemas puede, así mismo, proporcionar buenos resultados.

Tabla 7.6 **Identificación de temas clave en el control de roedores con base en datos secundarios, GF y EIC**

Situación ideal	Situación real	Brechas y temas
Los agricultores ven a los roedores como una amenaza significativa para su producción	Los agricultores se han acostumbrado a tener pérdidas por roedores y verlo como normal	Falta de conocimiento sobre las pérdidas reales
Los agricultores ven que hay oportunidades para mejorar los esfuerzos de control de roedores en la comunidad; abordar el problema equivocadamente hará de la infestación de roedores un problema crónico	Los agricultores están satisfechos con los métodos convencionales para el control de roedores	Falta de conocimientos y habilidades en el uso de tecnologías más eficaces y eficientes en el control de roedores
Los agricultores comprenden la biología, taxonomía y ecología de los roedores y valoran los métodos actualizados de control	Los agricultores son conscientes de que los roedores aumentan en número con cada temporada de cosecha, cuando hay muchos granos en la parcela o en los almacenes de arroz	Falta de conocimiento sobre cómo los roedores se pueden multiplicar rápidamente, sobre dónde viven, y de las diferentes especies que requieren tratamientos distintos
Los agricultores valoran la importancia de la acción colectiva para que el esfuerzo sea más efectivo en el control de roedores	Los agricultores realizan el control de roedores en forma individual	Falta de valoración de la acción colectiva



La Hoja de trabajo 2.1 puede guiar en la identificación de temas clave y puntos de entrada de la comunicación para un proyecto determinado.



HOJA DE TRABAJO 2.1 IDENTIFICACIÓN DE TEMAS CLAVE Y PUNTOS DE ENTRADA DE LA COMUNICACIÓN

Objetivo del proyecto (situación ideal)	Tema de desarrollo clave (situación existente)	Puntos de entrada de la comunicación (temas/brechas)

Análisis de políticas y programas

El siguiente paso es revisar los programas y políticas sectoriales que pueden facilitar o dificultar el trabajo de CpD en el área seleccionada. Los métodos usados comúnmente incluyen entrevistas con el personal de la oficina local que sea relevante para el proyecto (p. ej. la oficina de agricultura). Los documentos de política también pueden ser usados si están disponibles.


 Aprovechando el proyecto de control de roedores como un ejemplo, los resultados de este análisis se muestran en la Tabla 7.7.

Tabla 7.7 **Análisis de programas y políticas relacionados con el control de roedores en Laos**

Temas	Observaciones
Políticas relevantes a. Nacional b. Local	Ninguna Ordenanza a nivel distrital que prohíbe la venta y el uso de raticidas en la zona.
Programas y servicios existentes en el área relacionados con el proyecto	Hay un programa en curso sobre prevención y control de enfermedades de la oficina local del Ministerio de Salud, que incluye el control de roedores
Responsables políticos y líderes de opinión que apoyan el programa	No hay ninguna indicación clara de que el control de roedores sea una preocupación prioritaria en agricultura por parte del Gobierno

Los datos anteriores implican que el control de roedores se encuentra todavía en su fase inicial en Laos y que el Gobierno todavía no lo ve como un asunto prioritario. Esto puede llegar a ser una limitación, y al mismo tiempo, una oportunidad para introducir el MER mediante barreras-trampas a través del plan de CpD.

La información recopilada sobre los programas y políticas pertinentes será entonces usada para llenar la Hoja de trabajo 2.2.



HOJA DE TRABAJO 2.2 ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS

Políticas relevantes a. Nacional b. Local	
Programas y servicios existentes en el área relacionados con el plan de CpD	
Responsables políticos y líderes de opinión que apoyan el programa.	



Mapeo organizacional

Las preguntas clave a las que hay que responder en esta etapa son: *¿qué organizaciones o instituciones están trabajando en los mismos temas en el área del proyecto? ¿Cuál es su capacidad y cuáles son sus recursos? ¿Qué papel están jugando?*


 Teniendo en cuenta el ejemplo de la lucha contra los roedores, el mapeo de las organizaciones o instituciones que están realizando trabajos relacionados con el tema genera los datos de la Tabla 7.8, abajo.

Tabla 7.8 **Potenciales socios para el control de roedores en Laos**

Organización/institución y mandato (misión)	Capacidad en comunicación y recursos disponibles	Potencial en comunicación para el desarrollo
Oficina Provincial de Extensión Agrícola y Forestal Se ocupa de prestar servicios de extensión a nivel provincial	<ul style="list-style-type: none"> • Puede movilizar a cientos de trabajadores de extensión en su jurisdicción • Tiene presupuesto para materiales de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacita a extensionistas del distrito • Desarrolla materiales de extensión para proyectos específicos
Oficina Distrital de Extensión Agrícola y Forestal Gestiona la prestación de servicios de extensión a nivel de distrito	<ul style="list-style-type: none"> • Puede movilizar a un grupo de extensionistas de su jurisdicción • Los agricultores los perciben como fuentes fidedignas de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen asistencia presencial de extensión a los agricultores • Dan recomendaciones para los problemas encontrados en el campo • Conectan a los agricultores con especialistas en la materia
Extensionista local	<ul style="list-style-type: none"> • Un agricultor experimentado elegido por la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Representa a la comunidad en eventos de capacitación a agricultores y difunde la información a otros agricultores de la comunidad
Representante comunal	<ul style="list-style-type: none"> • Persona a la que los agricultores recurren de inmediato cuando se encuentran con problemas en sus parcelas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene influencia en la decisión y acción colectiva
GTZ (ahora GIZ) Proporciona asistencia técnica a los proyectos de desarrollo en el país	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene al control de roedores como un componente de su proyecto de desarrollo integrado en el país 	<ul style="list-style-type: none"> • Vincula el control de roedores con problemas de salud en la comunidad
Visión Mundial Proporciona asistencia técnica a proyectos de desarrollo en el país	<ul style="list-style-type: none"> • Larga experiencia en el trabajo de desarrollo en el país; puede dar buenas lecciones sobre el control de roedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza cursos de capacitación sobre la biología, taxonomía y ecología de roedores, como base para su control efectivo

La información anterior sirve para identificar quienes pueden estar involucrados en la planificación e implementación de las diversas actividades de CpD. Los resultados del mapeo muestran que GIZ y Visión Mundial pueden ser una buena fuente para desarrollar el contenido técnico sobre el control de roedores. Por otro lado, el representante comunal tendrá un rol importante para la comunicación interpersonal y el suministro de información.

Para proyectos relacionados con la agricultura, un informante clave en el campo deberá ser la oficina local de agricultura o la unidad del Gobierno local, que seguramente ayudarán al planificador para determinar las fuentes correctas. Una vez que se obtienen los datos necesarios, estos pueden organizarse usando la Hoja de trabajo 2.3.



HOJA DE TRABAJO 2.3 MAPA ORGANIZACIONAL

Organización	Mandato	Capacidad y recursos de comunicación	Áreas potenciales de colaboración

3.2 VALIDACIÓN DEL ANÁLISIS SITUACIONAL A TRAVÉS DEL DPCR

El primer conjunto de datos recogidos será la base del diagnóstico de CpD. Una vez que el tema o problema prioritario de comunicación haya sido identificado los datos se pueden enriquecer y validar a través del análisis de actores, sus CHAP, los recursos de comunicación y las redes sociales (véase el Módulo 2).

Análisis de actores relevantes

Esto implica la identificación y priorización de individuos o grupos que tendrían interés o influencia en la iniciativa de CpD. La estrategia y el plan de CpD se deben diseñar considerándolos. Las personas o grupos que pueden tener una inclinación al éxito (o al fracaso) del proyecto deben agruparse y priorizarse con base en los niveles de interés e influencia.




 Usando el proyecto de control de roedores, la siguiente lista fue generada para obtener el perfil de los actores:

Tabla 7.9 **Actores principales en el control de roedores en Laos**

Prioridad	Actor o aliado estratégico	Razón	Característica
Máxima prioridad	Productores de arroz en Don Moune usuarios del proyecto MER	Ellos son los principales interesados en el proyecto; son los beneficiarios directos cuyo interés, compromiso y acción afectará en gran medida el éxito del proyecto de control de roedores en la zona	Bajo nivel de educación; edad entre 25 y 70 años; en su mayoría hombres; agricultores durante 25 años en promedio; de bajos ingresos; ninguna otra fuente de ingresos; no tienen acceso a las tecnologías; hablan exclusivamente el idioma local
Segunda prioridad	Decisores políticos del distrito y de la comunidad	Sus políticas se reflejan en: el tipo de servicios de apoyo proporcionado a los agricultores; el enfoque de los extensionistas; y, las actividades en terreno que van a ser objeto de atención prioritaria en el sector agrícola	Nivel de educación secundaria o terciaria; edad en promedio de 52 años; varones; funcionarios influyentes; conversan y entienden un inglés básico
Tercera prioridad	Extensionistas de la Oficina Distrital de Extensión Agrícola y Forestal	Apoyan a los proveedores de servicios de comunicación cuyos contenidos y estrategias afectarían el comportamiento de los agricultores en el control de roedores	Universitarios; varones; trabajan con agricultores un promedio de 40 años; algunos antecedentes sobre el control de roedores de capacitaciones anteriores

Un cuadro similar se puede crear utilizando la Hoja de trabajo 2.5



HOJA DE TRABAJO 2.5 ANÁLISIS DE ACTORES RELEVANTES

Prioridad	Grupos de actores relevantes	Razón	Características
Máxima prioridad			
Segunda prioridad			
Tercera prioridad			
Mínima prioridad			

Análisis CHAP

En esta parte, la pregunta clave que hay que responder es: *¿Cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas (CHAP) de los actores sobre el tema priorizado?* Aquí es donde los métodos y herramientas del diagnóstico participativo serán útiles. GF, EIC o ambos pueden ser utilizados para generar los datos necesarios.


 Para el proyecto de control de roedores, los resultados del análisis CHAP se resumen en la Tabla 7.10.

Tabla 7.10 **Análisis CHAP sobre el control de roedores en Laos**

Actores y aliados	Conocimiento	Habilidades	Actitudes	Prácticas
Productores de arroz en la comunidad Don Moune, cubierta por el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Los roedores atacan durante la noche o temprano por la mañana Los gatos de cabezas grandes son perezosos y lerdos en la captura de roedores Los roedores pueden migrar de un pueblo a otro 	<ul style="list-style-type: none"> Algunos saben cómo hacer trampas locales Habilidad para atrapar a un solo roedor Menor habilidad en el uso de métodos MER para el control de roedores 	<ul style="list-style-type: none"> No tienen en cuenta las pérdidas debidas a los roedores; no son significativas para ellos Aprueban las trampas modernas como más eficientes, pero las encuentran demasiado caras 	<ul style="list-style-type: none"> Usan trampas hechas de materiales locales Domesticar gatos de cabezas grandes, ya que son los que cazan roedores Hacen agujeros y colocan cebo para atrapar a los roedores Colocan las trampas en el campo un mes después de la siembra, hasta la cosecha
Decisores políticos en distritos y comunidades	Conscientes del efecto negativo de raticidas en las personas y en el medioambiente	No están familiarizados con los conocimientos asociados con el MER	Apoyan el uso de tecnologías menos dañinas y más manejables para el control de roedores	Informan sobre una resolución comunal para prohibir el uso de raticidas
Extensionistas de la Oficina de Extensión Agrícola y Forestal del Distrito	Bajo nivel de conocimientos sobre biología, taxonomía y ecología de roedores	Poco conocimiento en el uso de métodos MER	Secundan la combinación de varios métodos locales para controlar a los roedores	<ul style="list-style-type: none"> Ayudan a los agricultores a hacer trampas y pozos para atrapar roedores Organizan a los agricultores para que el control de estos animales sea un esfuerzo colectivo y sincrónico en el pueblo

La Hoja de trabajo 2.6 puede utilizarse para organizar los resultados del análisis CHAP.

 **HOJA DE TRABAJO 2.6 ANÁLISIS CHAP**

Actores	Conocimiento	Habilidades	Actitudes	Prácticas



Análisis de los recursos de comunicación

El DPCR implica no perder de vista los recursos de comunicación del grupo de actores o las comunidades previstos. Las preguntas guía para la recopilación de datos son: *¿Qué facilidades, canales o medios de comunicación existen? ¿Quién es el dueño de estas plataformas? ¿Quiénes conforman los grupos de influencia y por qué son influyentes?*

En el ejemplo de control de roedores, los recursos de comunicación identificados fueron los que se enumeran en la Tabla 7.11. En particular, los líderes locales y otros agricultores fueron señalados como las fuentes más confiables de información sobre temas agrícolas. Los teléfonos móviles, gracias a su relativamente alta penetración, podrían ser útiles en el caso de comunicaciones de emergencia.

Tabla 7.11 **Lista de recursos de comunicación en Laos**

Recursos de comunicación	Propiedad y frecuencia	Potencial de uso en el proyecto de control de roedores
Medios masivos de comunicación: <ul style="list-style-type: none"> • radio • televisión • periódicos 	Todos los periódicos son de propiedad estatal. Las estaciones de radio y televisión son empresas mixtas (Estado y privadas). Las emisoras nacionales de radio y televisión tienen bajo porcentaje de audiencia, ya que transmiten solo noticias sobre las actividades del Gobierno.	Los medios de comunicación rara vez se centran en temas muy especializados como el control de roedores. Se centran principalmente en noticias sobre el Gobierno.
TIC y medios sociales <ul style="list-style-type: none"> • teléfonos móviles • correo electrónico • Facebook • otros 	Hay por lo menos un teléfono móvil en todos los hogares agrícolas.	Los teléfonos móviles pueden ser utilizados como un canal para la información inmediata y el intercambio de conocimientos, especialmente durante los brotes de roedores.
Fuentes de información internas <ul style="list-style-type: none"> • líderes locales • otras personas influyentes 	El extensionista del lugar y el jefe comunal son las fuentes de información más confiables sobre cuestiones agrícolas.	La comunicación interpersonal es el medio más común para el intercambio de información y de conocimientos en materia agrícola. Otros productores y líderes locales son importantes para garantizar el flujo de conocimientos en la comunidad.
Otros proveedores de servicios de información	El personal de otros proyectos de desarrollo está en contacto frecuente con los productores.	Si estos proyectos tienen interés en el control de roedores, entonces hay posibilidad de asociarse con el equipo de CpD.

Un cuadro similar se puede crear utilizando la Hoja de trabajo 2.7



HOJA DE TRABAJO 2.7 ANÁLISIS DE RECURSOS DE COMUNICACIÓN

Recurso de comunicación (Especificar artículos)	Propiedad/Frecuencia	Potencial para el uso
Medios masivos de comunicación		
Medios comunitarios y populares de comunicación		
TIC		
Fuentes internas de información		
Fuentes externas de información		

Análisis de las redes sociales

La última parte del análisis DPCR incluye el mapeo de los patrones de relaciones e interacciones sociales en la comunidad. Es más apropiado utilizar los GF para esta actividad ya que se trata de entender las estructuras de poder y el flujo de información y conocimiento entre los diferentes actores. Estos son ejemplos de preguntas para el GF:

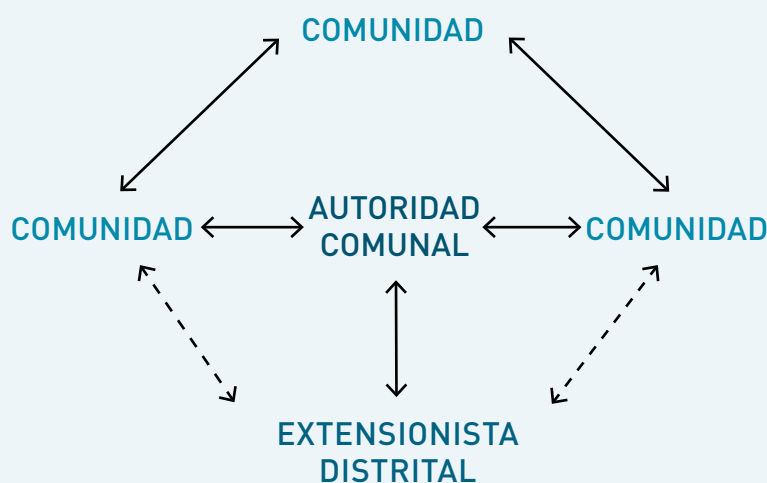
1. *¿Qué individuos y grupos desempeñan un papel central en el control de roedores? ¿Quiénes son los líderes de opinión, los mediadores clave del conocimiento, los gestores de información, etc.?*
2. *¿Dónde están los cuellos de botella en el flujo de conocimientos? ¿Quiénes son los individuos y cuáles los grupos aislados?*
3. *¿Cómo se puede mejorar el flujo de conocimientos en la comunidad?*
4. *¿Qué individuos y grupos se beneficiarán más de un mejor intercambio de conocimientos sobre el control de roedores?*

En un ejercicio de discusión en GF, usando tarjetas, los participantes pueden ser invitados a indicar su forma preferida de interacción uno con el otro en asuntos relacionados con la agricultura.



En el caso del proyecto de control de roedores, los patrones que surgieron se muestran en la Figura 7.7. En Laos las comunidades se agrupan en aldeas (de unas 20 a 25 familias), bajo la tutela de un jefe de aldea. Los agricultores indicaron que ese jefe es quien oficialmente hace el enlace con el extensionista para tratar los problemas agrícolas en nombre de su aldea. Sin embargo, esto no impide que los agricultores traten con los agentes de extensión directamente. Como los vínculos interpersonales en el seno de la población son muy fuertes, especialmente para los asuntos cotidianos y agrícolas tales como el control de roedores, sería adecuado tratar con los agricultores como grupo y no individualmente.

Figura 7.7 **Modelo de la red social entre actores sobre el control de roedores en Don Moune, Luang Prabang, Laos**



3.3 PREPARACIÓN DEL INFORME DPCR

A esta altura, la recopilación de datos necesarios para elaborar el informe del DPCR se debería haber completado. Para facilitar la consulta, se puede resumir toda la información relevante del DPCR en la Hoja de trabajo 2.8. El siguiente paso es analizar el significado de estos datos, y cuáles son sus consecuencias para el plan de CpD que finalmente se formulará. La Sección 4 del Módulo 2 trata detalladamente cómo escribir un informe DPCR.



HOJA DE TRABAJO 2.8 PRINCIPALES RESULTADOS DEL DPCR

Dimensión del diagnóstico	Preguntas para el diagnóstico	Conclusiones principales
Temas clave de desarrollo y puntos de entrada de la comunicación		
Políticas y programas que pueden facilitar u obstaculizar el plan de CpD		
Potenciales organizaciones socias		
Actores relevantes de comunicación		
Conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas de los actores involucrados		
Recursos disponibles de comunicación		
Redes sociales existentes		

3.4 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CPD

Después de producir el informe DPCR, la estrategia y el plan de CpD pueden ser trabajados. Como se explica en el **Módulo 3**, esta fase incluye seis pasos principales:

1. Selección de los puntos de entrada de la comunicación
2. Identificación y tipificación de los actores relevantes
3. Establecimiento de objetivos viables de comunicación, desde la perspectiva de los actores relevantes
4. Elección de los enfoques apropiados de comunicación
5. Identificación del contenido básico de la estrategia de CpD
6. Selección o combinación de métodos y medios de comunicación adecuados




 El acoplamiento de todos estos elementos en una estrategia cabal de CpD se realiza apoyándose en los resultados del diagnóstico participativo. Usando el ejemplo del proyecto de control de roedores, la matriz de la estrategia se verá algo así como la Tabla 7.12.

Tabla 7.12 **Matriz de la estrategia de CpD para el control de roedores en Laos**

Actores prioritarios	Objetivos de comunicación (cambios deseados en CHAP)	Contenido básico	Métodos y canales de comunicación
Productores de arroz	Al final del período de tres meses, por lo menos el 50 por ciento de los productores de arroz en la comunidad Don Moune debe ser capaz de: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y diferenciar al menos tres especies de roedores que infestan sus campos • Explicar cómo se desarrollan, crecen, se reproducen y se comportan los roedores • Evaluar los conocimientos y prácticas actuales sobre el control de roedores • Adoptar MER para el control de roedores 	Taxonomía, biología y ecología de los roedores	Seminarios de capacitación (apoyado con especímenes vivos, rotafolios, carteles)
Responsables de políticas	Al final del período de tres meses, los responsables de la aplicación de políticas locales deben ser capaces de : <ul style="list-style-type: none"> • Promover la adopción de MER como una alternativa más segura y barata para el control de roedores 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo funciona el MER? • Muestras de la eficacia de las barreras trampa, aplicaciones en otros lugares 	Reuniones establecidas. Resúmenes de políticas
Extensionistas	Al final del período de tres meses, los extensionistas deben ser capaces de: <ul style="list-style-type: none"> • identificar y diferenciar las especies de roedores que infestan los campos; • explicar cómo se desarrollan, crecen, se reproducen y se comportan los roedores • evaluar los conocimientos y prácticas actuales sobre el control de roedores • demostrar las ventajas de MER para el control de roedores • organizar a los agricultores para el control colectivo de roedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxonomía • Biología y ecología de los roedores • Movilización social 	Seminarios de capacitación (apoyo con especímenes vivos, rotafolios, carteles)

La Hoja de trabajo 3.1 es la plantilla que se llenará con todos los elementos necesarios para una estrategia de CpD. Para una revisión de todos los pasos a seguir en el diseño de la estrategia, los lectores deben remitirse al **Módulo 3**.



HOJA DE TRABAJO 3.1 MATRIZ DE ESTRATEGIA DE CPD

Tema(s) clave que se abordarán: _____

Actores prioritarios	Objetivos de comunicación	Enfoques de Comunicación	Contenido básico	Métodos y canales de comunicación

3.5 TRANSFORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN UN PLAN DE ACCIÓN

Antes de convertir la estrategia de CpD en un plan de trabajo, sería ideal evaluarla con los actores relevantes de la comunidad, tales como los extensionistas y el personal de otras organizaciones que trabajan en el mismo tema, los líderes de la comunidad y con los propios agricultores. Una serie de consultas y reuniones ayudará a asegurarse de que la estrategia de comunicación cumple con las necesidades de la comunidad y es socialmente aceptable basado en los patrones locales.

Un plan de acción concreto perfilará, para cada objetivo, las actividades de comunicación, los resultados esperados, las responsabilidades específicas y el programa de trabajo. Este plan tiene que ser complementado con una estimación de recursos disponibles y necesarios para cubrir cada actividad. Suponiendo que la estrategia de CpD se lleve a cabo el próximo año, la Hoja de trabajo 3.2 puede ser utilizada para elaborar un marco operativo. Con el plan de acción en la mano, las diferentes actividades de CpD serán más fáciles de gestionar.



HOJA DE TRABAJO 3.2 PLAN DE ACCIÓN DE CPD

Objetivo de comunicación	Actividad	Resultado	Fecha	Persona responsable	Localización	Presupuesto estimado



3.6 PLANIFICACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Otro aspecto importante en la planificación de CpD es encontrar la manera de dar seguimiento y evaluar la gestión y ejecución de las actividades mediante la utilización de técnicas participativas y la recolección de datos cualitativos.

Lo primero que hay que hacer es examinar los objetivos de la estrategia de CpD y los datos de la línea de base recogidos al inicio del proyecto, para poder establecer objetivos de SyE alcanzables y realistas aunque ambiciosos. A partir de ese momento, hay que identificar los indicadores, fuentes y métodos adecuados, así como los recursos humanos y financieros necesarios para reunir los datos pertinentes. Los lectores pueden volver a la Sección 2 del Módulo 6 para una descripción detallada de los pasos a seguir en el SyE participativo de las actividades de CpD.


 La Tabla 7.13 proporciona un ejemplo de plan de SyE para la estrategia de CpD sobre control de roedores en Laos. Solo una celda está completa, todas las demás están vacías para que los lectores las llenen. Cuando uno es capaz de completar la tabla, ella/él tendrá el pleno dominio de la técnica.

Tabla 7.13 **Plan de SyE para la estrategia de CpD para el control de roedores en Laos**

Meta	Indicador	Fuente	Método de recolección	Persona encargada	Presupuesto
Al menos el 50 por ciento de los productores de arroz adopta las barreras trampa en el control de roedores después de seis meses	Número de agricultores que adoptan las barreras trampa	Informe del proyecto (progreso actual vs línea base)	Recopilación de datos registrados. Visita a las comunidades e inspección de las trampas para roedores que están utilizando	Personal de campo del proyecto	500

La Hoja de trabajo 6.1 es una herramienta útil que le servirá de referencia para la elaboración de un plan de seguimiento y evaluación.



HOJA DE TRABAJO 6.1 PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Meta	Indicador	Fuente	Método de recopilación de datos	Persona encargada	Presupuesto en EEUU \$

Una mirada final

Después de realizar todas las tareas y llenar las hojas de trabajo, es importante revisar los resultados y su coherencia.

- *¿Qué tan clara es la relación entre los resultados del DPCR y los elementos de la estrategia de la CpD?*
- *¿Proporcionan una base sólida para el establecimiento de los objetivos de comunicación?*
- *¿Es evidente que los objetivos determinan el contenido básico de la estrategia?*
- *¿La selección de canales y medios concuerda con las necesidades de comunicación y las preferencias de los actores relevantes? ¿Se tienen en cuenta los recursos disponibles de comunicación en la localidad?*
- *Por último, ¿los objetivos proporcionan los elementos necesarios para supervisar y evaluar si el plan de CpD funciona como se esperaba?*



REFERENCIAS

- Balit, S., M. Calvelo Rios & L. Masiasset. 1996. *Communication for Development for Latin America: a regional experience*. Rome: FAO (disponible en inglés en <http://www.fao.org/sd/Cddirect/Cdan0005.htm>).
- Bessette, G. 2004. *Involving the community. A guide to participatory development communication*. Ottawa: International Development Research Centre (disponible en inglés en <http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/31476/33/119952.pdf>).
- Cadiz, M. C. H. & W. B. Dagli. 2010. Adapting learning: from Isang Bagsak to the ALL in CBNRM Programme. In: Vernoooy R. (Ed.) *Collaborative Learning in Practice: Examples from Natural Resource Management in Asia*. Ottawa: IDRC (disponible en inglés en <http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/41131/1/129080.pdf>).
- Camacho, C. 2011. *Estudio de caso nacional para la sistematización de los resultados del proyecto ICDS. Informe de país: Bolivia*. Documento no publicado. FAO.
- CDC-UPLB. 2008. *Adaptive learning and linkages in community-based natural resource management. terminal report*. Laguna, Philippines: University of the Philippines Los Baños.
- CMNUCC. s. f. *Adaptation*. Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Consultado el 8 de enero, 2013 (disponible en inglés en <http://unfccc.int/adaptation/items/4159.php>).
- FAO. 2002. *Estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2001*. Roma: FAO (disponible en <http://www.fao.org/docrep/003/y1500e/y1500e00.htm>).
- FAO. 2010a. *Cambio colaborativo: un enfoque de comunicación para la adaptación al cambio climático y la seguridad alimentaria*. Roma: FAO Communication for Sustainable Development Initiative (CSDI) (disponible en <http://www.fao.org/docrep/012/i1533e/i1533e00.pdf>).
- FAO. 2010b. *Communication assessment and action plan for LACC project in Bangladesh*. Roma: FAO (disponible en inglés en <http://www.fao.org/docrep/012/i1554e/i1554e00.pdf>).
- FAO. 2010c. *Tracking Initiatives in communication for development in the Near East*. Roma: FAO (disponible en inglés en <http://www.fao.org/docrep/012/i1682e/i1682e00.pdf>).
- FAO. 2011a. *FAO-ADAPT: framework programme on climate change adaptation*. Roma: FAO (disponible en inglés en <http://www.fao.org/docrep/014/i2316e/i2316e00.pdf>).
- FAO. 2012. *Background document to the FAO e-mail conference on "Ensuring the full participation of family farmers in agricultural innovation systems: key issues and case studies"*. Roma: FAO (disponible en inglés en <http://www.fao.org/docrep/015/an906e/an906e00.pdf>).
- FAO. 2013a. *La resiliencia de los medios de vida – reducción del riesgo de desastres para la seguridad alimentaria y nutricional*. Roma: FAO (disponible en <http://www.fao.org/docrep/015/i2540e/i2540e00.pdf>).
- FAO. 2013b. *Strengthening community preparedness and resilience to natural disasters in selected vulnerable areas of Dominican Republic, Haiti and Jamaica. Report on activities and results of the Communication for Development component*. Documento interno, proyecto OSRO/RLA/102/BEL.
- FAO-Dimitra. 2011. *Communicating gender for rural development*. Roma: FAO (disponible en inglés en <http://www.fao.org/docrep/014/am319e/am319e00.pdf>).
- Far Eastern Agriculture. 2012. *Nutrient Manager for Rice Application gets 'smarter'* (disponible en inglés en: <http://www.fareasternagriculture.com/crops/agriculture/nutrient-manager-for-rice-application-gets-smarter>).

- Fraser, C. & S. Restrepo-Estrada. 1998. *Communicating for development: human change for survival*. London-New York: I.B.Tauris (disponible en inglés en <http://www.cf-hst.net/unicef-temp/Doc-Repository/doc/doc478691.PDF>)
- Gabrillo, C. A. 2012. *Access and utilization of ICT-mediated rice technologies among farmers in northeastern Philippines*. Laguna, Philippines: University of the Philippines Los Baños. (Ph.D. dissertation)
- Haddad, L. (ed.).1997. *Achieving food security in Southern Africa: new challenges, new opportunities*. Washington DC: International Food Policy Research Institute (disponible en inglés en <http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/oc34.pdf>).
- IPCC. 2001. *Climate change 2001. Third assessment report*. Cambridge, UK and New York, USA: Cambridge University Press (disponible en inglés en http://www.grida.no/publications/other/ipcc_tar/?src=/climate/ipcc_tar/).
- IPCC. 2007. *Climate change 2007. Synthesis report. An assessment of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Geneva, Switzerland: IPCC (disponible en inglés en http://www.grida.no/publications/other/ipcc_tar/?src=/climate/ipcc_tar/).
- Leeuwis, C. 2004. *Communication for rural innovation*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Pafumi, M. 2009. *Institutionalizing communication services for rural innovation and development. A case study from Bolivia*. Graduate Institute of International Development and Applied Economics, University of Reading. (M. Sc. Thesis)
- Panos Caribbean. 2013. *Information and communication component final report*. Internal document, project OSRO/RLA/102/BEL.
- Protz, M. P. 1999. *Communicating hurricane preparedness for agriculture, forestry, and fisheries in the Caribbean*. SDdimensions (disponible en inglés en <http://www.fao.org/sd/CDdirect/CDan0028.htm>).
- Quebral, N. Q. 2002. *Reflections on development communication: 25 years after*. Laguna, Philippines: University of the Philippines Los Baños.
- Quarmyne, W. 2001. *A Kente approach to community radio training: weaving training into the community empowerment process*. Paper presented at the First International Workshop on Farm Radio Broadcasting. Roma, 19-22 February 2001 (disponible en inglés y francés en <http://www.fao.org/docrep/003/x6721e/x6721e30.htm>).
- Ramirez, R. & W. Quarry. 2004. *Communication for development. A medium for innovation in natural resources management*. IDRC and FAO (disponible en inglés en <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/006/ad661E/ad661E00.pdf>).
- Torres, C., E. Centeno, R. Daya, Ma. T. Osalla & J. Gopela. 2012. *Adoption and uptake pathways of biotechnology crops: the case of biotech corn farmers in selected provinces of Luzon, Philippines*. Laguna, Philippines: CDC-UPLB, ISAAA and SEARCA (also available at http://www.isaaa.org/resources/publications/adoption_and_uptake_pathways_of_bioech_crops/download/Adoption%20and%20Uptake%20Pathways%20of%20Biotechnology%20Crops.pdf).
- World Bank. 2006. Investment in Natural Resources Management. In: *Agricultural investment sourcebook* (disponible en inglés en http://siteresources.worldbank.org/EXTAGISOU/Resources/Module5_Web.pdf).



LECTURAS ADICIONALES

Communication functions in an evolving context of rural development

(R. Ramirez, 2005)

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/edicion/media/33Chapter26.pdf>

FAO expert consultation. Communication for Development: meeting today's agriculture and rural development challenges

(FAO, 2012)

<http://www.fao.org/docrep/015/i2701e/i2701e.pdf>

Framework on effective rural communication for development

(FAO & GTZ, 2006)

<http://www.fao.org/nr/com/gtzworkshop/a0892e00.pdf>

Communication and natural resource management. Experience/Theory

(IDRC-FAO, 2003)

<http://www.fao.org/docrep/005/Y4737E/y4737e00.htm#TopOfPage>

Documenting and sharing farmers' practices in Bolivia

(CCComDev, 2015)

http://www.cccomdev.org/index.php?option=com_content&view=article&id=364:documenting-and-sharing-farmers-practices-in-bolivia-knowledge-and-communication-modules&catid=55&Itemid=234

Advancing Adaptation through Communication for Development

(FAO, 2010)

<http://www.fao.org/docrep/012/i1553e/i1553e00.pdf>

Planting the knowledge seed. Adapting to climate change using ICTs

(BCO Alliance, 2009)

https://www.apc.org/en/system/files/BCO_ClimateChange.pdf

ICT for disaster management

(UNDP-APCICT, 2007)

<http://unapcict.org/ecohub/resources/ict-for-disaster-management>

ICT for disaster risk reduction

(UNDP-APCICT, 2010)

<http://unapcict.org/ecohub/ict-for-disaster-risk-reduction-1>



RECURSOS MULTIMEDIA

Colección de video - Módulos de conocimiento y comunicación

(CSDI Bolivia)

<http://www.youtube.com/user/CPDBolivia/videos>

Manual en línea - ICTs in agriculture

(World Bank)

<http://www.ictinagriculture.org/content/ict-agriculture-sourcebook>

Video - Putting climate information into farmers' hands

(CGIAR-CCAFS)

<http://www.youtube.com/watch?v=FAT26-WWffs>

Video - Gestión del riesgo de desastres agrícola en República Dominicana

(FAO)

<http://www.youtube.com/watch?v=e3LoyWofLbM>

Video - Reducing Risk and Raising Resilience in Jamaica

(FAO)

<http://www.youtube.com/watch?v=p5lcvCt64TM>

Curso en línea - Communication is aid

(Infoasaid)

<http://infoasaid.org/e-learning/course/start>

Recursos en línea - Community radio and climate change

(Eldis)

<http://www.eldis.org/go/topics/resource-guides/climate-change/key-issues/community-radioand-climate-change#.Um-iGnCmjTo>

Presentacion PPT - Introduction to Social Media and Resilience

(Socialmedia4good)

<http://www.slideshare.net/ifrcsm4resworkshop/11-intro-sm-and-resilience-final-24361779>



GUÍA PARA LA CAPACITACIÓN EN CPD



ÍNDICE

SECCIÓN 1. PASOS PARA LA CAPACITACIÓN EN CPD	256
SECCIÓN 2. INSTRUMENTOS PARA CAPACITADORES.....	268
Cuestionario para el diagnóstico de las necesidades de capacitación	268
Plan de formación en CpD	273
Formatos de evaluación previa y posterior a la capacitación	276
Formulario para la evaluación del proceso	277
Formulario de evaluación final	278
<i>Referencias</i>	281
<i>Lecturas adicionales</i>	281
<i>Recursos multimedia</i>	281



SECCIÓN 1

PASOS PARA LA CAPACITACIÓN EN CPD

Para organizar bien un curso de capacitación, se requiere una cuidadosa atención al detalle. Esta sección está destinada a guiar a los potenciales capacitadores de CpD, así como a los coordinadores de programas de desarrollo, a través del proceso de diseñar, organizar y realizar cursos y talleres de CpD que sean adecuados al contexto y eficaces. Los pasos recomendados se resumen en el cuadro siguiente.

Pasos para la capacitación en CpD

1. Identificar a los participantes y sus necesidades de capacitación
2. Formular los objetivos de aprendizaje
3. Organizar el contenido de la capacitación
4. Identificar a los especialistas
5. Definir fecha, lugar y duración
6. Seleccionar los métodos de capacitación y preparar los materiales
7. Desarrollar una estrategia de evaluación
8. Dar seguimiento y facilitar el intercambio de conocimientos entre los participantes

PASO 1 IDENTIFICAR A LOS PARTICIPANTES Y SUS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La planificación de una capacitación efectiva requiere identificar quiénes serán los participantes y recoger la siguiente información sobre ellos:

- características sociodemográficas relevantes: edad, sexo, educación, trabajo actual y tipo de trabajo;
- conocimiento, habilidades, actitudes y prácticas (CHAP) en comunicación y cómo éstas son aplicadas en su trabajo de desarrollo;
- aspectos específicos de comunicación en que necesiten ser capacitados;
- metodologías preferidas para la capacitación;
- preferencia en fecha, duración y tiempo de formación.

Se lleva a cabo un **diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC)** orientado a determinar el conocimiento, las habilidades, las actitudes y las prácticas habituales de los participantes, comparándolas con el resultado deseado o ideal. La diferencia entre “lo que debería ser” y “lo que realmente es” es identificada y sirve para encauzar la formación en CpD, en torno a un conjunto específico de objetivos de aprendizaje.

No asignar tiempo para un diagnóstico de las necesidades de capacitación puede dar lugar a una serie de efectos negativos, tales como:

- inclusión de un tema con el que los participantes ya estén muy familiarizados;
- inclusión de un tema que tiene poca relevancia para los participantes;
- omisión de un tema que sea importante para los participantes.

La lista de preguntas, a continuación, puede ser utilizada para realizar una evaluación rápida de las necesidades de capacitación en comunicación. Lo ideal sería que estas preguntas puedan ser respondidas por separado, tanto por los futuros participantes como por sus supervisores inmediatos. Si esto no es posible, una autoevaluación de los participantes será suficiente.

Preguntas rápidas de DNC

1. *¿Cuál es la naturaleza de tu trabajo actual?*
2. *¿Qué conocimientos y habilidades en comunicación requieres para realizar tu trabajo?*
3. *¿En qué crees que todavía tienes que ser capacitado?*
4. *¿Qué tareas de comunicación realizas actualmente en tu trabajo?*
5. *¿Qué temas específicos de comunicación deberían estar presentes en el curso de capacitación?*

Una muestra de una herramienta más elaborada para la realización de un DNC en CpD se puede encontrar en la **Sección 2** de esta Guía.



PASO 2 FORMULAR LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Los objetivos de aprendizaje son el timón de un programa de capacitación. Estos abordan la brecha entre “lo que es” y “lo que debería ser”, según los resultados del diagnóstico de las necesidades de capacitación realizada. Por lo general, se definen siguiendo la secuencia CHAP, como se indica a continuación:

- Aumentar el conocimiento (C)
- Mejorar las habilidades (H)
- Cambiar la actitud (A)
- Mejorar la práctica (P)

Por ejemplo, después de asistir a una capacitación basada en este manual, el participante deberá ser capaz de:

- discutir los principios y las fases de planificación de la CpD en el contexto de una iniciativa de desarrollo rural;
- realizar diagnósticos participativos de comunicación utilizando las técnicas y herramientas del DPCR;
- desarrollar una estrategia completa y un plan de acción en CpD;
- desarrollar mensajes y materiales de comunicación que sean eficaces y pertinentes a nivel local;
- incorporar exitosamente a los actores locales en la implementación, seguimiento y evaluación de actividades sostenibles de CpD.

Los objetivos de aprendizaje luego contribuyen a definir qué temas deben ser abordados, así como la duración y los materiales necesarios para el aprendizaje en cada sesión.

PASO 3 ORGANIZAR EL CONTENIDO

Los resultados del DNC y los objetivos de aprendizaje constituyen la mejor guía para delinear el contenido de la capacitación. La Tabla A, abajo, presenta una parte de los resultados del DNC utilizados como base para identificar los temas relevantes para un curso de capacitación básico sobre CpD.

Tabla A **Habilidades esperadas de CpD y medida en que éstas beneficiarán el trabajo de los participantes**

Habilidad CpD	Clasificación
Planificación de la comunicación para el desarrollo	4.8
Seguimiento y evaluación de las intervenciones de comunicación	4.7
Diseño de mensajes y desarrollo de materiales de comunicación	4.6
Diagnóstico de necesidades de comunicación	4.5
Comunicación intercultural	4.4
Formulación de servicios de extensión y de asesoría impulsados por la demanda	4.4
Presupuesto de comunicación	4.3
Intercambio y gestión de conocimientos	4.3
Manejo de los medios participativos y comunitarios	4.2
Aplicaciones multimedia y TIC	4.1
Diálogo sobre políticas y formulación	4.1
Facilitación en la comunidad	4.0

(Escala de calificación: 1 - muy bajo, 2 - bajo, 3 - moderado, 4 - alto, 5 - muy alto)

Basándonos en los resultados anteriores, el curso de capacitación podría cubrir el proceso completo de planificación con el siguiente esquema:

Curso de capacitación en planificación de la CpD	
Contenido del curso	
1. Comunicación para el desarrollo rural: una visión general	
2. Pasos en la planificación de la CpD:	
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico participativo de comunicación • Diseño de la estrategia y el plan de CpD (incluida la formulación de servicios de comunicación rural) • Implementación del plan de CpD (incluidos los presupuestos y gestión de medios comunitarios) • Diseño de mensajes y desarrollo de materiales de comunicación • Seguimiento y evaluación de la CpD 	

Una parte adicional en el proceso de capacitación podría estar dedicada a la discusión de temas especiales que no entren exactamente en alguna de las etapas de planificación de CpD, tales como:

- Comunicación intercultural
- Habilidades de facilitación
- Diálogo sobre políticas
- Aplicaciones de las TIC

Una buena forma de organizar el contenido en un **programa bien estructurado de capacitación** es identificando los objetivos específicos, la duración y los materiales de aprendizaje necesarios para cada sesión. La Tabla B ilustra una muestra de programa orientado por objetivos que le sirve como guía al equipo de capacitación (Chats *et al.*, 2004).

Cuadro B **Ejemplo de un programa de formación**

Objetivos	Tema	Tiempo destinado	Materiales
<ul style="list-style-type: none"> • Discutir el concepto de cambio climático y la adaptación a este. • Compartir los conocimientos y experiencias de los participantes en la adaptación al cambio climático. 	Introducción al cambio climático y su adaptación	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales audiovisuales sobre calamidades provocadas por el clima
		30 minutos	
<ul style="list-style-type: none"> • Discutir los enfoques apropiados de comunicación para la adaptación al cambio climático (Utilizar un juego con varios grupos competidores, de 7 a 8 participantes por grupo). 	Comunicación para la adaptación al cambio climático	45 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Tabla con la definición de los enfoques de comunicación de uso común • Impresión de los distintos enfoques de comunicación



PASO 4 IDENTIFICAR A LOS ESPECIALISTAS

La clave para una efectiva capacitación es seleccionar especialistas competentes, quienes se encargarán de desarrollar los temas en cada módulo. Las cualidades probadas de un especialista son las siguientes:

a. Experiencia o dominio de la materia

Los especialistas deben estar muy bien informados sobre los temas de CpD que van a manejar en virtud de su formación educativa y experiencia laboral. Ellos deben tener la credibilidad, la espontaneidad y la confianza para explicar los temas y dar respuestas profesionales o recomendaciones cuando los participantes les pregunten.

b. Capacidad para presentar los temas de una manera organizada

La experticia sobre el tema es inútil si este no se presenta de una manera organizada. El especialista debe mantener el flujo de ideas de manera lógica mediante el uso de técnicas de organización deductiva, inductiva, lógica y cronológica. Un debate organizado conduce a un mejor tratamiento de la información y a la retención de los conocimientos.

c. Enfoque participativo en las discusiones

Los especialistas deben utilizar métodos y herramientas participativas en la presentación de los temas de capacitación y discusión. Su función es la de estimular a los participantes a compartir ideas, opiniones y conocimientos que hayan adquirido a partir de sus experiencias, en lugar de actuar como una autoridad en el tema. Por lo tanto, el rol principal del especialista es facilitar el aprendizaje colectivo sobre la temática y generar directrices para el futuro.

d. Habilidades de facilitación

La gestión del aprendizaje participativo requiere habilidades de motivación para incitar a los participantes a compartir, sin miedo a ser criticados. Los especialistas deben poseer habilidades para manejar las diferentes personalidades y temperamentos de los participantes, especialmente aquellos cuyos comportamientos pueden alterar la dinámica de grupo. Gracias a una buena facilitación es posible sacar lo mejor de cada participante, y enriquecer el aprendizaje grupal.

e. Habilidades para escuchar activamente

Ser un oyente activo implica concentrarse en lo que opinan los participantes y procesar los puntos clave relacionados con el objetivo de capacitación y el tema en discusión. Los participantes adultos aportan una riqueza de conocimientos prácticos y experiencias que

los especialistas deberían reconocer. Escuchando lo que los participantes están dispuestos a compartir, los especialistas pueden evaluar el nivel de comprensión del tema y abordar consecuentemente la brecha entre “lo que es” y “lo que debería ser”.

Los detalles sobre las técnicas de facilitación y las cualidades de un especialista se pueden encontrar en el **Anexo 2** sobre habilidades de facilitación.

PASO 5 DEFINIR FECHA, LUGAR Y DURACIÓN

Se debe establecer una **fecha** conveniente para todos los participantes con suficiente antelación, para dar el tiempo necesario para realizar los preparativos por parte tanto de los organizadores como de los participantes. El programa de capacitación debe ser cuidadosamente diseñado para adaptarse a los horarios de trabajo de los participantes.

La selección de un **lugar adecuado** es otra parte esencial de la planificación de una capacitación en CpD. La siguiente lista incluye los aspectos importantes que se debe considerar:

- ✓ Accesibilidad (distancia desde los hogares de los participantes, acceso en silla de ruedas, etc.)
- ✓ Disponibilidad, de acuerdo con las fechas definitivas o el horario de capacitación
- ✓ Calidad de los alimentos, las instalaciones y otros servicios
- ✓ Presupuesto disponible
- ✓ Recomendaciones dadas por los contactos en la zona
- ✓ Posibilidad de visitar el lugar para evaluar sus condiciones

La **duración del curso** varía en función de la finalidad, los participantes y el formato adoptado. Varias fórmulas de capacitación pueden ser adoptadas, por ejemplo:

- taller de orientación de un día para planificadores del desarrollo y técnicos agrícolas;
- una semana de capacitación en servicio sobre planificación y SyE de la CpD para el personal de la FAO;
- capacitación en sitio de cinco días para extensionistas y personal de las organizaciones locales;
- tres días de taller práctico enfocado en la producción para personal de los medios comunitarios;
- dos semanas intensivas de capacitación en planificación e implementación de la CpD para profesionales de la comunicación, incluidas las prácticas en el campo.

En base a la experiencia de capacitación con agentes de desarrollo, un curso de cinco días es lo más aceptable para los organizadores. Capacitaciones más largas terminan teniendo un costo prohibitivo y los participantes pueden perder el interés en el tema. Cinco días de duración pueden ser suficientes tanto para las discusiones temáticas como para algunas actividades prácticas y ejercicios de grupo o individuales. La Tabla C muestra cómo el contenido de este manual puede ser organizado basándose en una cantidad estimada de 35 horas de taller.



Cuadro C **Guía para la asignación de tiempo para cada módulo de este manual**

Módulo y sección	Nº de horas
Módulo 1 Introducción a la planificación en CpD Sección 1 Comunicación para el desarrollo rural: panorama general Sección 2 Planificación participativa de la CpD	2 (1.0) (1.0)
Módulo 2 Diagnóstico participativo de comunicación Sección 1 Inicio del diagnóstico: análisis situacional Sección 2 Diagnóstico participativo de comunicación rural Sección 3 Técnicas y herramientas del diagnóstico participativo Sección 4 Preparación del informe DPCR	8.5 (1.5) (3.5) (2.0) (1.5)
Módulo 3 Diseño de la estrategia y del plan de CpD Sección 1 Diseño participativo de estrategias de comunicación Sección 2 Uso de los medios de CpD Sección 3 Estrategia y plan de acción	8.5 (3.5) (3.0) (2.0)
Módulo 4 Implementación del plan de CpD Sección 1 Tornar operativa la CpD en el terreno Sección 2 Fortalecimiento de la capacidad local de comunicación	2.5 (2.0) (0.5)
Módulo 5 Desarrollo participativo de mensajes y materiales Sección 1 Diseño participativo de los mensajes clave Sección 2 Desarrollo participativo de los materiales de comunicación Sección 3 Uso de materiales de comunicación como herramientas de discusión	5 (2.0) (2.5) (0.5)
Módulo 6 Evaluación de resultados y promoción de la sostenibilidad Sección 1 Seguimiento y evaluación participativo Sección 2 Pasos del SYE en actividades de CpD Sección 3 Preparando el camino a la sostenibilidad	3 (0.5) (1.5) (1.0)
Módulo 7 Aplicación de la CpD frente a los desafíos del desarrollo rural Sección 1 La CpD como enfoque integrado Sección 2 Experiencias y lecciones de la aplicación de la CpD al desarrollo agrícola y rural Sección 3 Planificación de un proyecto de CpD	5.5 (0.5) (1) (4)
TOTAL	35 horas

En la Sección 2 de esta guía se presenta un ejemplo completo de un plan de capacitación, que incluye un programa detallado para un curso de cinco días en CpD, con sesiones de 8 horas por día.

PASO 6 SELECCIONAR LOS MÉTODOS DE CAPACITACIÓN Y PREPARAR LOS MATERIALES

La capacitación no tiene por qué ser aburrida, los facilitadores siempre deben tratar de lograr un buen equilibrio entre las discusiones teóricas y las aplicaciones concretas, la conceptualización y las actividades prácticas. Un enfoque multisensorial permite a los participantes ver, oír, hablar, y hacer, lo que les ayuda a integrar la mayor cantidad de conocimientos y experiencias que sea posible (Chatty *et al.*, 2004).

Los juegos y las actividades de animación pueden formar parte de los métodos de capacitación para ayudar a minimizar el aburrimiento y los momentos de desinterés, especialmente entre los participantes adultos. Estas actividades tienen que ser cuidadosamente planeadas, para que se complementen y se entrelacen bien con el tema tratado. Por ejemplo, si el tema de capacitación es la creación de consenso, un juego que requiera habilidades de negociación es apropiado.

Referencias y ejemplos de juegos, rompehielos y actividades de animación para la capacitación se enumeran en las secciones **Lecturas adicionales** y **Recursos multimedia**.

La investigación ha demostrado que los participantes conservan (Mangione y De Martini, sin fecha):

- 20 por ciento de lo que oyen;
- 30 por ciento de lo que ven;
- 50 por ciento de lo que ven y oyen;
- 70 por ciento de lo que ven, oyen y dicen;
- 90 por ciento de lo que ven, oyen, dicen y hacen.

Por lo tanto, los objetivos de aprendizaje pueden ser mejor logrados a través de una combinación de métodos y materiales de capacitación. Mientras que la combinación conferencia-debate es la más comúnmente utilizada, otros **métodos de enseñanza** pueden agregar un aspecto práctico a la capacitación y ser igualmente eficaces en función de la situación y características de los participantes (véase la Tabla D).

Tabla D **Lista de métodos de capacitación y sus usos apropiados**

Método	Características y uso apropiado
Conferencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mayormente una presentación oral que se puede complementar con ayudas visuales o documentos • Por lo general se limita a presentar el punto de vista del especialista • Más fácil de organizar, permite presentar una gran cantidad de información en un corto período de tiempo • Es útil cuando hay un numeroso grupo de participantes
Conferencia / Debate	<ul style="list-style-type: none"> • Una variación de la conferencia con una mayor interacción con los participantes • Discusión facilitada, planeada e iniciada por el facilitador, a horas fijas durante el período de sesiones • Preguntas utilizadas como punto de partida para la discusión
Demostración	<ul style="list-style-type: none"> • Explicaciones orales combinadas con actividades para mostrar procesos, conceptos y hechos • Efectiva en la enseñanza de una habilidad que se puede observar
Discusión grupal	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes discuten sobre un tema determinado conducidos por el facilitador • Puede, o no, ser precedida por una breve conferencia
Simposio	<ul style="list-style-type: none"> • Presidido por un moderador en una serie de presentaciones • Permite la presentación de varios puntos de vista o algunos temas relacionados
Panel	<ul style="list-style-type: none"> • Discusión entre varios expertos sentados frente a la sala • Debate coordinado por un moderador • Difiere del simposio en el que los miembros del grupo tienen la oportunidad de interactuar y discutir las ideas y puntos de vista de los demás
Foro	<ul style="list-style-type: none"> • Después de una o más presentaciones, los participantes interactúan y discuten el tema, generan una gama más amplia de puntos de vista y opiniones
Grupos de discusión	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los participantes se involucran en grupos pequeños (de 4 a 12 personas por grupo) • Todos tienen la posibilidad de participar, incluso en los grandes grupos • Los grupos son monitoreados para asegurar que no hay alguien dominando la discusión
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> • Información detallada acerca de una situación o problema específico dado a los participantes. • Los participantes (como individuos o en grupos de discusión) tienen la tarea de recomendar acciones apropiadas para resolver el problema • Situación de resolución de problemas similar a lo que muchos participantes pueden enfrentar a su regreso al trabajo
Visita de campo / Viaje de estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a una organización o lugar de trabajo donde se lleva a cabo la implementación práctica de las ideas y se puedan observar buenas prácticas • La organización que será visitada está consciente del objetivo de la visita • Los participantes están adecuadamente preparados para la visita y motivados a preguntar y hacer observaciones específicas, las que se tratarán a su regreso en la sede de la capacitación

Fuente: Mangione y De Martini, sin fecha



Al seleccionar un método de capacitación, se deben considerar los siguientes factores:

1. Tamaño del grupo de participantes;
2. Cantidad de información que se cubrirá;
3. Duración de la sesión de capacitación – los métodos que implican discusión y estudio de casos demoran más que aquellos estilo conferencias;
4. Variedad – la selección de diferentes métodos es útil para conservar el interés de los participantes;
5. Grado de interacción – los métodos que involucran los participantes en la enseñanza tienen la ventaja de mantener la atención y aumentar la concentración;
6. Disponibilidad de recursos e infraestructura – donde haya recursos limitados, las posibilidades de utilizar técnicas que requieren muchos recursos, como las visitas de campo y demostraciones, también serán limitadas;
7. Experiencia del capacitador – el facilitador debe estar cómodo con el método elegido;
8. Materiales de apoyo a la capacitación –varían de acuerdo con el método de capacitación, así como varían el tiempo y los recursos necesarios para su preparación y uso.

Con relación al último punto 8, se recomienda la utilización de **ayudas visuales** para complementar las sesiones de formación, que estimulen los sentidos de los participantes. Ejemplos de ayudas visuales útiles incluyen:

a. Presentaciones digitales

Las presentaciones digitales (cuando un proyector esté disponible) son el apoyo de capacitación más utilizado para sesiones formales presenciales. En la preparación de una presentación, lo mejor es recordar las cinco “P” (del inglés)¹ (Universidad de Maryland, 2002):

- Propicia
- Planificación
- Previene
- Pobre
- *Performance* (desempeño)

Más detalles sobre cómo organizar y realizar presentaciones eficaces se pueden encontrar en el apartado 3.2 del Módulo 5.

b. Rotafolios

Los rotafolios son útiles para contextos no formales, y pueden ser más apropiados en asambleas comunitarias donde participan de 10 a 20 personas. Los facilitadores pueden diseñar la portada de manera llamativa con elementos visuales que representen los principales pasos en la planificación de la CpD, así como los principales asuntos en materia de desarrollo rural. La última página puede contener un texto para guiar al capacitador en facilitar la discusión grupal sobre cada paso, dado un contexto de desarrollo determinado.

¹ Proper planning prevents poor performance. Una propicia planificación evita un desempeño pobre.

c. Carteles

La colocación de carteles informativos o afiches que llamen la atención, hace que los participantes estén más conscientes de la razón de su presencia en el taller. Los carteles y otros materiales de apoyo a la comunicación también pueden fomentar la discusión de asuntos importantes.

d. Materiales audiovisuales

Las presentaciones audiovisuales convierten los temas de la capacitación en algo más tangible para los participantes, a través de los efectos combinados de imagen, movimiento y sonido. Añaden dinamismo a la sesión y son útiles para mostrarles a los participantes situaciones reales o eventos que no son fácilmente demostrables en conferencias en vivo.

PASO 7 DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN

La evaluación es el proceso que permitirá a facilitadores y organizadores medir los cambios en el rendimiento de los participantes. Los datos recopilados se analizan y sintetizan en una apreciación global que valora los resultados de la capacitación en términos de efectividad y eficiencia. El objetivo general de la evaluación es influir en las decisiones acerca de la necesidad de una formación similar en el futuro y determinar posibles ajustes y cambios para mejorar.

Los datos de la evaluación pueden ayudar también a los participantes a:

- evaluar el logro de los objetivos de aprendizaje;
- considerar cómo aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades en su propio entorno;
- determinar si la capacitación ha sido relevante y útil.

El uso de métodos y herramientas participativos, como la discusión en grupos focales, puede ayudar a que el proceso de evaluación sea más participativo (véase Módulo 5).

Dependiendo del propósito, pueden ser consideradas varias estrategias de evaluación. Estas se presentan en la Tabla E; las muestras de los formularios de evaluación para los diferentes propósitos se encuentran en la Sección 2 de esta Guía.



Tabla E Estrategias de evaluación de la capacitación

Estrategia de evaluación	Etapas	Propósito de la estrategia	Métodos y herramientas
Evaluación previa a la capacitación	Realizada durante el desarrollo del curso	Permite la prueba inicial de suficiencia, alcance y cobertura del programa de capacitación que se desarrolla, así como permite tomar medidas correctivas en una etapa temprana	Los participantes podrán definir las áreas en las que necesitan ser capacitados, a través de un cuestionario estructurado o de un grupo focal de discusión semi-estructurado
Evaluación de proceso	Llevada a cabo durante el proceso de capacitación	Permite ajustes de diversos aspectos, en función de la retroalimentación de los participantes y sus observaciones (p. ej. El monitoreo diario de las reacciones y sugerencias de los participantes en cuanto a proceso, contenido y otros aspectos de la capacitación)	Los participantes pueden escribir comentarios anónimos o pegar "emoticones" recortados en una hoja grande de papel en blanco en la pared, para indicar sus sentimientos del día ("la pared habla"). Alternativamente, podrán rellenar un breve formulario o un informe oral sobre los logros significativos después de cada sesión diaria.
Evaluación final	Realizada al terminar la capacitación	Sirve para evaluar hasta qué punto se han cumplido los objetivos y fundamentar las decisiones sobre las actividades futuras de capacitación, dando insumos para los ajustes en el contenido y la metodología	Los participantes pueden responder a un cuestionario estructurado o discutir oralmente en un grupo y en las sesiones plenarias
Evaluación post-formación o evaluación de efecto	Llevada a cabo en algún momento posterior a la finalización de la capacitación (alrededor de dos meses después)	Permite evaluar los cambios producidos por la acción de capacitación o determinar cómo los participantes han incorporado el conocimiento en su trabajo	El mismo cuestionario, o guía de discusión del grupo focal utilizado para la evaluación previa, puede servir para evaluar el nivel de conocimientos adquiridos en el curso

La lista de verificación, abajo, ayuda a seguir los pasos básicos en la evaluación de una capacitación (OMS-SEARO, sin fecha; EHDC, sin fecha):

- ✓ Revisar los objetivos de aprendizaje
- ✓ Tomar en cuenta los objetivos para seleccionar los indicadores o valores para evaluarlos
- ✓ Formular las preguntas de evaluación
- ✓ Elegir el método de evaluación (encuesta, entrevista, grupo focal, observación, pruebas, juegos de rol, grabación, llevar un diario)
- ✓ Seleccionar la herramienta adecuada para la evaluación (cuestionario, programa de entrevistas, formulario de evaluación o retroalimentación, comprobación anterior y posterior de conocimientos, guía de observación, diario o revista)
- ✓ Aplicar el método y la herramienta de evaluación para recopilar datos
- ✓ Analizar e interpretar los datos
- ✓ Preparar el informe de evaluación

PASO 8 DAR SEGUIMIENTO Y FACILITAR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS ENTRE LOS PARTICIPANTES

La formación no termina realmente con la implementación del programa de capacitación. Las tareas de los facilitadores y capacitadores de CpD también incluyen el seguimiento y la facilitación del intercambio de conocimientos entre participantes.

El seguimiento es importante al servir como sistema de apoyo para los participantes, para lograr que los planes de CpD que hayan desarrollado durante el curso sean secundados y ejecutados por sus respectivas organizaciones.

Los decisores no siempre van a apoyar fácilmente las actividades de CpD, por lo tanto, los participantes que regresan a sus organizaciones necesitarán asesoramiento y respaldo. Asimismo, es importante saber cómo la capacitación en CpD puede aumentar el impacto de su trabajo o que los participantes puedan obtener reconocimiento de sus organizaciones. Por supuesto, esto ya es un plus, pero compartir esos logros puede servir de inspiración a otras personas que transitarán por el mismo camino de la CpD.

Con la llegada de las TIC, tomar contacto después de la formación ya no debería ser un problema. La creación de un **directorio electrónico de participantes**, la formación de un grupo de Yahoo o el uso de las más populares redes sociales como Facebook y Twitter puede servir para este propósito. Estos pueden funcionar como plataformas iniciales para que los participantes compartan experiencias y sugerencias sobre su trabajo en CpD. Con el tiempo, este intercambio puede expandirse y formar parte de **discusiones en línea** más amplias, entre los profesionales de la comunicación.

La plataforma web Comunicación para el cambio colaborativo, **Collaborative Change Communication** en inglés (www.ccomdev.org), es el lugar ideal para compartir las lecciones aprendidas sobre la comunicación aplicada a proyectos de campo, y conectarse con la comunidad global de profesionales de CpD.

RECUADRO A PLATAFORMAS REGIONALES DE CPD

Además de la plataforma global CComDev, una buena oportunidad para establecer contactos y tener acceso a la información, recursos e iniciativas relacionadas con la CpD, está representada por las redes y comunidades de práctica regionales de CpD. Éstas son apoyadas por la FAO y sus asociados, como la Asociación Mundial de Radios Comunitarias (AMARC).

Las plataformas están dirigidas a especialistas en comunicación, desarrollo y medios comunitarios en diversas regiones, a fin de:

- compartir experiencias y conocimientos sobre la comunicación para el desarrollo;
- mejorar las capacidades y establecer lazos de colaboración fructíferos a nivel regional y nacional;
- promover una agenda de CpD regional y abogar por el papel de la comunicación y de los medios comunitarios en el sector rural.

Las plataformas tienen también la función de permitir que las instituciones y las organizaciones rurales se conecten con profesionales locales, para explorar nuevas oportunidades de colaboración o reforzar las iniciativas ya existentes en cada región.

Onda Rural (www.onda-rural.net)

ComDev Asia (www.comdevasia.org)

Yenkasa Africa (yenkasa-africa.amarc.org)

Plataforma de Comunicación para el Desarrollo de Centro America y México
(www.comunicacionparaeldesarrollo.org)



SECCIÓN 2

INSTRUMENTOS PARA CAPACITADORES

2.1 CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Se trata de un cuestionario DNC diseñado por la FAO y la Facultad de Comunicación para el Desarrollo, Universidad de Filipinas, Los Baños, para la iniciativa Comunicación para el cambio colaborativo (CCComDev en inglés). Estaba destinado a determinar las áreas de fortalecimiento de capacidades en CpD de agentes de desarrollo, facilitadores y aquellos que realizan actividades relacionadas con la comunicación en proyectos financiados por la ONU.

PARTE 1 PERFIL DEL PARTICIPANTE

Nombre: _____

Correo electrónico: _____

Agencia: _____

Posición/Designación: _____

Áreas de especialización o experiencia (Por favor, especifique su área/s de especialización y las actividades/proyectos en los que está involucrado actualmente):

PARTE 2 CONOCIMIENTO, HABILIDADES, PRÁCTICAS Y NECESIDADES DE APRENDIZAJE EN CPD

1. ¿Qué/quienes son sus fuentes de información y conocimiento sobre CpD?
Por favor, marque.

- Colegas: Gerente/supervisor
- Colegas: Comunicadores/personal de campo
- Libros/manuales
- Internet
- Conferencias/seminarios/capacitación
- Aprender haciendo

Otros, especificar: _____

2. ¿Qué enfoque/s de comunicación utiliza usted en su trabajo de desarrollo?
Por favor, marque.

Enfoque de comunicación	Utilizado	No utilizado
Comunicación para la gestión de riesgos		
Comunicación para la gestión de conflictos		
CpD y adaptación comunitaria al cambio climático		
CpD y sistemas de conocimiento indígenas		
Comunicación y gestión del conocimiento para la innovación rural		
TIC para el desarrollo		
Comunicación para la promoción y la movilización social		
Comunicación para la gestión sostenible de recursos naturales		
Comunicación para la gobernanza		
Entretenimiento educativo		
Campañas de concienciación pública		

Aparte de los mencionados anteriormente, ¿qué enfoques de comunicación utiliza usted en su trabajo de desarrollo, en particular para el desarrollo rural?



3. ¿Usted o alguno de los miembros de su organización ha sido capacitado en CpD?

- Sí
 No

Si su respuesta es SÍ en la pregunta anterior, por favor indique quién o qué institución proporcionó la capacitación.

4. Habilidades de CpD: Describa brevemente sus principales competencias en CpD.

5. Habilidades deseadas de CpD: ¿Hasta qué punto podrían las siguientes habilidades de CpD beneficiarle en su trabajo, si se integran en actividades de su proyecto? Por favor, valore los siguientes elementos del 1 al 5 (donde 1 = muy bajo y 5 = muy alto).

Habilidades deseadas de CpD	1	2	3	4	5
Investigación en comunicación y diagnóstico de necesidades					
Planificación en comunicación para el desarrollo					
Diseño de mensajes y desarrollo de materiales de comunicación					
Facilitación comunitaria					
Diálogo sobre políticas y formulación de políticas					
Intercambio y gestión de conocimientos					
Diseño de servicios de extensión y asesoría impulsados por la demanda					
Gestión de medios comunitarios y participativos					
Aplicaciones multimedia y TIC					
Comunicación intercultural					
Seguimiento y evaluación de intervenciones de comunicación					
Presupuesto de comunicación					

Aparte de los mencionados en el punto 5, ¿tiene en mente otras habilidades deseadas de CpD? Por favor, también valore en qué medida pueden beneficiar su trabajo (en una escala de 1 = muy baja, a 5 = muy alto).

Otras habilidades de CpD deseadas	1	2	3	4	5

6. ¿En qué enfoques específicos de comunicación está interesado? Puede marcar más de uno.

- Comunicación para la gestión de riesgos
- Comunicación para la gestión sostenible de recursos naturales
- CpD y adaptación comunitaria al cambio climático
- Sistemas de CpD y conocimiento indígena
- Comunicación y gestión del conocimiento para la innovación rural
- Radios rurales y aplicaciones multimedia
- TIC para el desarrollo
- Comunicación y seguridad alimentaria
- Otros, especificar: _____

7. ¿Cómo cree que un programa de capacitación en CpD pueda beneficiar a usted o a su organización? _____

PARTE 3 MODALIDADES DE APRENDIZAJE PREFERIDOS

8. ¿Cómo se siente acerca del aprendizaje en línea, a través de Internet? Por favor, marque.

- Estoy interesado
- Estoy algo interesado
- Me siento indiferente hacia ello
- No me interesa

Razones: _____



9. ¿Cómo evalúa la disposición de su organización para recibir capacitación en CpD a en línea, a través de Internet?

- Muy decidida
- Algo resuelta
- No está dispuesta

10. Si su organización va a participar en un programa de aprendizaje sobre CpD en línea, ¿cuáles son los posibles problemas que usted piensa que puede encontrar?

11. Dada su situación actual, ¿cómo preferiría usted hacer uso de un programa de capacitación en CpD? Por favor, marque.

- Internet en-línea
- Presencial
- Combinación en línea con presencial
- Otros, especifique:

Razones: _____

12. ¿Cuánto tiempo estaría usted dispuesto a dedicarle a la capacitación en CpD? Por favor, marque los elementos pertinentes a su organización y especifique el número de días en el espacio de abajo.

- Para un módulo introductorio: _____ días
- Para un taller de aprendizaje intensivo: _____ días
- Para un curso más amplio: _____ días
- Para un programa completo de capacitación: _____ días/semanas
- Otros, especifique: _____

¿Tiene alguna otra sugerencia?

¡Gracias!

2.2 PLAN DE FORMACIÓN EN CPD

Lo que sigue es un ejemplo de un plan de formación completo, desarrollado en 2011 para mejorar la capacidad en CpD de los oficiales de información pertenecientes al Departamento de Medio Ambiente y Recursos Naturales de Filipinas (DENR² en inglés).

A. Justificación

La Orden Ejecutiva (OE) No. 26 declara el Programa nacional de reforestación (PNR) como la encarnación misma de la política del Estado filipino para lograr el desarrollo sostenible encaminado a la reducción de la pobreza, la seguridad alimentaria, la conservación de la biodiversidad y la adaptación al cambio climático y mitigación de sus causas. El Departamento de Medio Ambiente y Recursos Naturales encabeza el programa. La PNR implica el plantío de 1.5 billones de árboles en 1,5 millones de hectáreas en un período de seis años (2011-2016). Se prevé que de los 1,5 billones de árboles, alrededor del 50 por ciento sean forestales con fines de producción y protección, y el otro 50 por ciento o una combinación de árboles frutales y forestales. Las áreas de cobertura son tierras de públicas y de otras tierras aptas.

El PNR es básicamente una actividad colectiva y masiva; se trata de un movimiento social en sí mismo. Su objetivo es consolidar y armonizar todos los esfuerzos de reforestación del Estado, de la sociedad civil y del sector privado. Más que el acto de plantación en sí, el PNR se diferencia de otros esfuerzos anteriores de reforestación en términos de una amplia colaboración que implica incentivos ofrecidos a las comunidades beneficiarias y la aplicación de ciencia y tecnología en la producción de plántulas, plantación de árboles, y mantenimiento de las plantaciones. Estas nuevas características o diferencias de esfuerzos pasados requieren una masiva difusión de información e intercambio para que los actores relevantes lleguen a una toma de decisión informada y se resuelva a participar mediante la plantación de diez árboles al año y convencer a otros a hacer lo mismo. Por lo tanto, la necesidad de un esfuerzo de comunicación convergente que informe al público de que el PNR no es una mera actividad de plantación de árboles.

Además, puesto que el PNR involucra a todas las agencias del Estado, la coordinación de sus diferentes funciones y contribuciones, así como la movilización de sus respectivas circunscripciones, requerirá de una rigurosa estrategia de comunicación y planificación para proporcionar el mecanismo necesario de integración entre estas instituciones y al interior de las mismas.

El grupo actual de responsables de información del DENR a nivel nacional y regional tiene que reinventarse para asumir el trabajo desde una nueva y estratégica perspectiva. Los funcionarios del DENR tienen que ser dotados, además, de conocimientos y habilidades en CpD.

² Department of Environment and Natural Resources (DENR).



B. Objetivos

Al final del curso de capacitación de cinco días, los oficiales de información del DENR deben ser capaces de:

1. Explicar la CpD y sus roles en la implementación estratégica del PNR.
2. Realizar un diagnóstico participativo de comunicación.
3. Formular una estrategia y desarrollar un plan de CpD en apoyo a la implementación del PNR.
4. Desarrollar, testear y producir prototipos de materiales de comunicación congruentes con el plan de CpD.
5. Diseñar el seguimiento y evaluación del plan de CpD para el PNR.
6. Formular mecanismos para la sostenibilidad de las actividades del plan de CpD en el PNR.

C. Metodología de capacitación

La metodología general de capacitación será de carácter participativo. Los diferentes temas serán presentados y discutidos utilizando una combinación de presentaciones digitales, presentaciones creativas (p. ej. juegos de rol), discusiones grupales, presentación de los productos del grupo, producción de materiales y evaluación entre pares. Estos métodos se complementan con ayudas para el aprendizaje como tarjetas, videos o imágenes.

D. Participantes

La capacitación incluirá como participantes a los 45 oficiales de información pertenecientes a las oficinas regionales y la sede nacional de asuntos públicos del DENR. Este personal es el encargado de planificar, ejecutar, coordinar y evaluar los planes de comunicación para diversos programas del DENR. Actuarán como miembros clave del plan de CpD para el PNR en los próximos seis años (2011-2016).

E. Recursos humanos

Especialistas de la Facultad de Comunicación para el Desarrollo, Universidad de Filipinas, Los Baños (CDC- UPLB) serán seleccionados para tratar los temas de su especialidad. Estos especialistas tienen una amplia experiencia en la formulación de planes estratégicos de comunicación para los principales programas de desarrollo del Estado, entre ellos: gripe aviar, arroz integral, cultivos biotecnológicos, antitabaco, áreas protegidas y vida silvestre, control de roedores y empresa social.

F. Duración, lugar y horario

La capacitación de cinco días se llevará a cabo en febrero del próximo año en la Sala de Conferencias SEARCA, en el Campus de UPLB. El programa detallado se muestra a continuación.

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Hora	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
8:00–8:15	Registro de participantes	Resumen de las actividades del día anterior			
8:15–10:15	<p>Ceremonia de apertura Introducción al curso</p> <p>Módulo 1. Introducción a la planificación en CpD</p> <p>Planificación participativa de la CpD</p>	Técnicas y herramientas del diagnóstico participativo	Elaboración de una estrategia de CpD	<p>Módulo 5. Desarrollo participativo de mensajes y materiales</p> <p>Diseño participativo de mensajes clave.</p> <p>Pretesteo</p>	Planificación de un proyecto de CpD
10:15–10:30	DESCANSO				
10:30–12:00	<p>Módulo 2. Diagnóstico participativo de comunicación</p> <p>Análisis situacional</p>	Preparación del informe del diagnóstico participativo	Transformación de la estrategia de CpD en un plan de acción	<p>Requerimientos para la producción</p> <p>Presupuesto para la producción de materiales</p>	Planificación de un proyecto de CpD (continuación)
12:00–13:30	ALMUERZO				
13:30–15:00	<p>DPCR: Diagnóstico participativo de comunicación rural:</p> <p>Priorización de asuntos de comunicación.</p> <p>Análisis de actores relevantes.</p> <p>Análisis CHAP</p>	<p>Módulo 3. Diseño de la estrategia y del plan de CpD</p> <p>Selección de temas clave por tratar.</p> <p>Identificación y descripción de actores prioritarios</p> <p>Formulación de objetivos de CpD</p>	<p>Módulo 4. Implementación del plan de CpD</p> <p>Planificación participativa de comunicación a nivel local</p>	<p>Módulo 6. Evaluación de resultados y promoción de la sostenibilidad</p> <p>Seguimiento y evaluación de las actividades de CpD</p> <p>Promoción de la sostenibilidad</p>	Presentaciones de grupo y crítica de proyectos de CpD
15:00–15:15	DESCANSO				
15:15–17:00	<p>DPCR (continuación): Análisis de los recursos de comunicación.</p> <p>Análisis de las redes sociales</p>	<p>Selección del enfoque de comunicación apropiado</p> <p>Identificación del contenido básico</p> <p>Selección de los medios de comunicación</p>	Consultas a múltiples actores y acuerdos de asociación	<p>Módulo 7. La CpD frente a los desafíos del desarrollo rural</p> <p>Experiencias y lecciones aprendidas</p>	<p>Ceremonia de clausura</p> <p>Evaluación del proceso de capacitación</p>



2.3 FORMULARIOS DE EVALUACIÓN PREVIA Y POSTERIOR A LA CAPACITACIÓN

Este formulario está destinado a evaluar el nivel de conocimiento de los participantes sobre CpD al inicio del curso de capacitación. Este mismo formulario puede ser utilizado para la evaluación posterior a la capacitación. La diferencia entre las puntuaciones de la evaluación (del antes y el después) indicará el nivel de conocimiento adquirido en el curso.

Cuestionario previo a la capacitación

Este ejercicio está destinado a determinar su nivel de conocimiento sobre la planificación de la CpD. Esto ayudará a guiar a nuestros especialistas en el tipo de insumos que necesitan proporcionar durante la capacitación. Por lo tanto, no es necesario indicar su nombre.

El cuestionario está preparado con preguntas de opciones múltiples y respuestas cortas. Por favor escriba sus respuestas en esta hoja o haga un círculo en las respuestas que usted crea que son correctas.

1. La planificación en CpD es un proceso sistemático, se deben seguir ciertos pasos para obtener mejores resultados. ¿Cuáles son las principales fases del proceso de CpD?
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
 - d. _____
 - e. _____

2. El análisis situacional es el proceso de:
 - recopilación de datos secundarios acerca de las metas del proyecto y de los actores relevantes
 - entender el entorno normativo e institucional
 - identificación de socios y recursos potenciales
 - todo lo anterior

3. Nombre tres características de un objetivo de comunicación bien definido.
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____

4. ¿Cuál de los siguientes cree usted que son las características de un buen mensaje?
 - a. positivo
 - b. largo
 - c. indirecto
 - d. emocional
 - e. ofrece beneficios

5. La selección de los medios es un aspecto importante del diseño de la estrategia de CpD.
¿Qué factores determinan el uso de algún medio?
 - a. resultado del análisis de los actores relevantes y del análisis CHAP
 - b. objetivos de comunicación y contenido de la estrategia
 - c. criterios de costo-efectividad
 - d. todo lo anterior

6. Los gerentes de comunicación son responsables de la supervisión de dos componentes principales de un proyecto. ¿Cuáles son estos componentes?
 - a. difusión de la información
 - b. políticas y presupuesto
 - c. tareas y personas
 - d. ninguna de las anteriores

7. ¿Cuál de las siguientes son las características de un material de comunicación eficaz?
 - a. comunica muchos datos y cifras
 - b. gratuito y colorido
 - c. llama la atención y crea confianza
 - d. sólo contiene imágenes

8. Los métodos de pretesteo incluyen:
 - a. discusión grupal
 - b. encuesta
 - c. técnica proyectiva
 - d. todo lo anterior
 - e. ninguna de las anteriores



2.4 FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO

El siguiente es un ejemplo de formulario para el seguimiento de las actividades diarias de capacitación.

¿Cuál es su impresión general de las actividades del día?

- Muy buena
- Buena
- Estándar
- Regular
- Pobre

¿Para usted, cuáles son los logros más importantes de las diferentes sesiones de hoy?

Escribir o dibujar otros comentarios, ideas o sentimientos.

2.5 FORMULARIO DE EVALUACIÓN FINAL

Este tipo de cuestionario se puede utilizar para evaluar un curso de capacitación tras su finalización. Los participantes pueden responder a un cuestionario estructurado como este por escrito, o compartir sus impresiones durante trabajos de grupos o plenarios.

Evaluación general del curso de capacitación

Para concluir nuestro curso de capacitación, los invitamos a responder a las siguientes propuestas, según una escala de 1 a 5:

- 1** Totalmente de acuerdo
- 2** De acuerdo
- 3** Sin opinión
- 4** No estoy de acuerdo
- 5** Muy en desacuerdo

Debe identificar el número que corresponde a su respuesta y añadir observaciones cuando se indique. La información que proporcione ayudará a introducir mejoras en futuras actividades similares.

A. Preparación

	1	2	3	4	5
Se preparó adecuadamente la capacitación					
Se proporcionó suficiente información a los participantes antes de la capacitación					
La organización de viajes efectuados al centro de capacitación estuvo bien coordinada					

Comentarios:

B. Proceso

	1	2	3	4	5
Los objetivos de capacitación fueron claros					
Los temas cumplieron con los objetivos de capacitación					
Los enfoques de aprendizaje resultaron innovadores					
Las actividades de aprendizaje fueron interactivas y participativas					
Se cumplieron las expectativas de los participantes					
La gestión del tiempo fue eficiente					

C. Lugar e instalaciones

	1	2	3	4	5
El lugar era propicio para la capacitación					
Las instalaciones y los servicios disponibles eran apropiados para una estancia confortable					
La comida servida era de buena calidad y variada					

Comentarios:



D. Servicios de apoyo

	1	2	3	4	5
La asistencia administrativa y los servicios fueron rápidos					
Los facilitadores eran accesibles y serviciales					

E. Resultado

	1	2	3	4	5
La calidad de la capacitación fue satisfactoria					
El nivel de aprendizaje fue superior a la media					
Las salidas de los participantes eran útiles/relevantes para su trabajo					

Comentarios:

F. General

¿Cuáles fueron las tres cosas de la capacitación que más les gustaron?

¿Cuáles fueron las tres cosas que menos le gustaron?

¿Qué se puede hacer diferente la próxima vez que se realice un proceso de capacitación similar?

¡Gracias!

REFERENCIAS

University of Maryland, Joint Institute for Food Safety and Applied Nutrition. 2002. *Developing an effective training course*. Maryland, EEUU (disponible en inglés en http://ucanr.edu/sites/GAP/newsletters/Developing_Effective_Training41398.pdf).

Chatty, D., S. Baas & A. Fleig. 2004. *Participatory process towards co-management of natural resources in pastoral areas of the Middle East* (disponible en inglés en <http://www.fao.org/docrep/006/ad424e/ad424e00.htm>).

Mangione, P. & T. De Martini. Sin fecha. *Roles and responsibilities of trainers* (disponible en inglés en http://www.pitc.org/cs/pitclib/download/pitc_res/416/Roles%20responsibilities%20of%20trainers.pdf?x-r=pcfile_d).

World Health Organization, South-East Asia Regional Office (WHO-SEARO). Sin fecha. Module 6, sub module 10 *Evaluating training* (disponible en inglés en http://www.ncasc.gov.np/uploaded/publication/pub/Training_Materials_voluntary_module6.pdf).

East Hampshire District Council (EHDC). Sin fecha. *Training evaluation and assessment* (disponible en inglés en <http://www.easthants.gov.uk/ehdc/personnelweb.nsf/webpages/Training+Evaluation>).



LECTURAS ADICIONALES

Principles of adult learning

(M. Knowles, 2007)

http://www.unodc.org/pdf/india/publications/guide_for_Trainers/04_principlesofadultlearning.pdf

Sourcebook for workshop facilitators

(R. Chambers, 2000)

http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/Chambers_21s_workshops.pdf

Ice breakers, warmups, energizers and motivators for groups

(J. Hampton, 2006)

<http://www.community4me.com/groupstarters.html>



RECURSOS MULTIMEDIA

Colección de enlaces de interés - Facilitation tools & techniques

(Learning for sustainability)

<http://learningforsustainability.net/tools/facilitation.php>

Recursos en línea – Corporate ice breakers

(Incredible ice breaker)

<http://ice-breaker-ideas.com/corporate-ice-breakers/>

ANEXOS

INDICE

ANEXO 1. TIPOS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS.....	284
1. Medios de comunicación populares	284
2. Medios comunitarios.....	285
3. Medios masivos de comunicación	288
4. Tecnologías de la información y la comunicación	289
5. Medios sociales	292
ANEXO 2. HABILIDADES DE FACILITACIÓN	295
ANEXO 3. PRODUCCIÓN DE MATERIALES IMPRESOS.....	299
1. Partes de un material impreso	299
2. Principios de escritura clara y efectiva	300
3. Criterios para la diagramación de materiales impresos	303
ANEXO 4. PRODUCCIÓN DE MATERIALES VISUALES.....	305
1. Elementos del diseño visual	305
2. Principios del diseño visual	306
3. Composición o diagramación.....	307
ANEXO 5. PRODUCCIÓN DE MATERIALES RADIALES	309
1. Elementos de la producción radial	309
2. Proceso de producción radial	310
3. Formatos de radio	311
4. Pautas al escribir un guion para radio	312
ANEXO 6. PRODUCCIÓN DE MATERIALES DE VIDEO.....	313
1. Tipos de materiales de video	313
2. Proceso de producción de video	314
3. Producción de guiones para video	315
<i>Referencias</i>	<i>320</i>

ANEXO 1

TIPOS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS

Un elemento clave en el diseño de una estrategia de CpD es la selección de los canales de comunicación más apropiados (véase el Módulo 3). Los comúnmente utilizados en las iniciativas de desarrollo rural son:

1. Medios populares
2. Medios comunitarios
3. Medios masivos
4. Tecnologías de la información y la comunicación - TIC
5. Medios sociales

Estos se detallan a continuación, junto con ejemplos seleccionados que demuestran cómo cada canal puede contribuir a un desarrollo rural exitoso.

1. MEDIOS POPULARES

Por medios populares se entienden los medios tradicionales de comunicación de una comunidad en particular. Según Valbuena (1986), los medios de comunicación populares “son aquellas formas verbales, acciones, sonoras y visuales conocidas y familiares para la gente de la comunidad, aceptadas por ellos, y dirigidas o recreadas por y para ellos con el propósito de entretener, informar, esclarecer, instruir y educar”. Los medios populares pueden estimular los aspectos psicológicos y emocionales de la conducta individual, además de informar y educar a los miembros de la comunidad sobre un tema de desarrollo y reforzar o cambiar los valores y las creencias existentes. Ejemplos de medios populares incluyen: teatro, títeres, dramatizaciones, canciones populares, música, refranes, poesía y narración.

Hay varias razones por que elegir a los medios populares como canal de comunicación y facilitación del proceso de participación comunitaria. Ellos son rentables y tienen un efecto inmediato en los actores prioritarios, suelen estar presentes en la comunidad y son enclaves de la cultura local. El uso de la lengua local mejora significativamente la participación de la comunidad. Además, las actuaciones en vivo típicas de los medios tradicionales proporcionan un tipo diferente de atracción y de entretenimiento para la población local (Dagron, 2001).

Un ejemplo es el teatro-extensión, que ha sido ampliamente utilizado en Siria desde la década de 1980. Volantes, folletos, carteles y otros tipos de publicaciones eran caras de producir; por lo tanto, el teatro-extensión surgió como un medio alternativo y de bajo costo para llegar a los actores rurales con métodos de comunicación participativos. Los miembros de la comunidad están involucrados en el desarrollo del contenido de las obras de teatro junto con los ingenieros agrícolas, y esto hace del teatro un medio muy eficaz.

EL TEATRO-EXTENSIÓN AGRÍCOLA EN SIRIA

El teatro-extensión comenzó con la imitación de una práctica tradicional llamada Al Zagial donde dos o más personas intercambiaban rimas que destacaban, en estilo cómico, los aspectos críticos de un problema. Los mensajes de extensión fueron transformados primero en canciones por las ingenieras agrícolas, quienes después contactaron a una compañía de teatro local para convertir los mensajes de extensión en una obra de teatro. Los voluntarios locales fueron capacitados e hicieron su primera actuación durante la Feria de Extensión de Manzanas y Uvas organizada por el Ministerio de Agricultura y Reforma Agraria¹ (MAAR en inglés). Más tarde, los mensajes de extensión se adaptaron a una obra de teatro con técnicas Zagial. La obra se presentó durante la Feria de extensión de cítricos. Este desempeño se convirtió en la piedra angular de la estructura del teatro-extensión.

Pronto se estableció la Compañía permanente del teatro-extensión itinerante, bajo una Unidad de teatro-extensión del MAAR. La compañía, compuesta por aficionados cantantes y poetas e ingenieros agrícolas, tanto hombres como mujeres, se presentó a lo largo y ancho de Siria, así como en Jordania y Sudán. Los temas tratados incluían asuntos agrícolas e inquietudes que afectaban a los agricultores y a los cultivos. El teatro-extensión se convirtió en parte integral de las actividades de extensión en Siria, con actuaciones casi semanales en las aldeas y entre los grupos de beduinos.

(FAO, 2010; FIDA, sin fecha)

2. MEDIOS COMUNITARIOS

Los medios comunitarios atienden a una pequeña comunidad geográfica y a un público homogéneo. No tienen fin de lucro (no comerciales), y son manejados en la comunidad, para la comunidad, acerca de la comunidad y por la comunidad (Tabing, 2002). Incluyen:

- medios de difusión como la radio comunitaria, el video o la televisión;
- publicaciones locales como el periódico de la comunidad, periódico mural, folletos o panfletos;
- materiales visuales como carteles, rotafolios, cómics (historietas), pizarras informativas o tablero de anuncios;
- altavoces y sistemas de torres de audio.

Los medios comunitarios conservan un enfoque popular para convocar a la población local y alentarla a identificar problemas comunes y sus posibles soluciones. Vehiculan contenidos localizados, son de fácil acceso y utilizan los recursos nativos (Maslog, 1997).

Radio comunitaria

La radio es considerada como uno de los medios de comunicación más importantes y accesibles en las zonas rurales, debido a su bajo costo en comparación con otros y su capacidad para llegar a las audiencias analfabetas. A diferencia de las estaciones de radio comerciales, la radio comunitaria funciona en el contexto cultural de la comunidad a la

¹ En inglés Ministry of Agriculture and Agrarian Reform (MAAR).

que sirve, dándole a la población local un lugar desde donde hacerle frente a los problemas y preocupaciones locales.

Una radio comunitaria puede ser gestionada o controlada por un grupo o por grupos combinados de personas, incluidas las mujeres, jóvenes, agricultores, pescadores tradicionales, grupos étnicos o de la tercera edad. Siendo que la información es en su mayoría local, los miembros de la comunidad se incentivan a participar también en el diseño de los programas radiofónicos, la producción, la operación y la difusión (Tabing, 2002). Tales procesos requieren habilidades específicas y la necesidad de capacitar a los miembros de la comunidad.

La radio comunitaria también puede servir como enlace de la comunidad con las nuevas TIC y la información que conllevan. Esta convergencia puede facilitar el intercambio de información, experiencias y buenas prácticas entre las comunidades.

RADIO QUILLABAMBA EN PERÚ

Radio Quillabamba sirve como “teléfono, telégrafo, correo, periódicos, revistas, y tocadiscos” para las personas que viven en una de las zonas más remotas al este del Perú. Gestionado por los misioneros dominicos desde 1966, *Radio Quillabamba* fue concebida primero como una Biblia y una estación para la oración. A lo largo del tiempo, se convirtió en una estación educativa hasta que se convirtió en “la voz” de la población local en su lucha contra la pobreza y la opresión.

Con el pasar de los años, el contenido de la programación de radio también evolucionó de temas religiosos a la capacitación formal y la educación, y luego a los temas de derechos humanos y al compromiso con la lucha social. El formato más popular es la revista radial que incluye segmentos de información (noticias y entrevistas), educación (análisis), comunicación (mensajes), entretenimiento (participación) y música (dedicatorias).

La participación comunitaria en *Radio Quillabamba* se plasma a través de las organizaciones sociales locales más representativas. Cada organización es responsable de la preparación de un plan de trabajo anual, incluidos objetivos, estructura y responsables de la producción. La selección del personal de la radio se basa principalmente en criterios de compromiso social y de identificación con las necesidades regionales.

(Moore, 1991; Dagrón, 2001)

Un factor importante para el desarrollo y la sostenibilidad de las radios comunitarias (que es aplicable a la mayoría de los medios de comunicación comunitarios) es su participación en redes, asociaciones y foros. Un estudio realizado en Colombia, Malí, Nepal, Perú y Sudáfrica sobre emisoras de radio comunitarias encontró que las redes nacionales son fundamentales para (Banco Mundial, 2007):

- representar a las estaciones miembros en las negociaciones con el Gobierno u otros organismos (tales como las organizaciones de derechos humanos y los anunciantes) y abogar en su nombre;
- proporcionar asesoramiento sobre los procedimientos de solicitud y renovación de la licencia;

- proveer o hacer arreglos para la capacitación y la asistencia técnica a las estaciones miembros;
- producir y facilitar el acceso a materiales de capacitación, boletines de noticias y otros recursos para sus miembros;
- facilitar el intercambio de noticias y programas y proporcionar un espacio para el debate y la cooperación entre las estaciones;
- coordinar acciones de solidaridad y campañas para defender estaciones que están bajo presión de intereses políticos o financieros debido a su programación;
- movilizar el apoyo a las estaciones por parte de entes donantes.

Video y televisión comunal

Al igual que la radio comunitaria, el video y la televisión pueden permitir la participación de los miembros de la comunidad en los procesos productivos y de gestión. El valor añadido de los materiales audiovisuales es que presentan los procesos y procedimientos de manera rápida y eficaz a través de imágenes, sonidos y movimiento (Cádiz, 2003). El costo de producción y los conocimientos técnicos son probablemente dos de los mayores obstáculos experimentados comúnmente en la producción de videos, aunque los nuevos equipos y dispositivos digitales han hecho que su uso sea menos complejo y mucho más accesible.

TELEVISIÓN SERRANA EN CUBA

En Cuba, un proyecto de video y televisión comunitaria denominada Televisión Serrana (TVS) funciona como una herramienta de comunicación educativa mediante documentales en video para discutir temas de desarrollo en cultura e identidad, educación, salud pública, medioambiente, sexo y derechos de los niños, entre otros. Esta estación fue fundada en 1993 con el apoyo de la UNESCO y ha producido cerca de 500 documentales. Su objetivo es facilitar la comunicación alternativa comunitaria para enfrentar los problemas que los afectan.

Una de las principales características de TVS es la producción de la llamada Video cartas. Estas permiten que la gente comparta sus puntos de vista sobre la vida y sus sueños. Por ejemplo, los niños dicen algo acerca de la forma en que viven e invitan a niños de otras partes de Cuba o del mundo a hacer lo mismo (Kelizer, 2006).

(Dagron, 2001)

En particular, el **video participativo** es una forma extremadamente potente del medio de comunicación comunitario para expresar y captar las luchas populares de base por los derechos democráticos y facilitar el diálogo en situaciones de conflicto, salvando las diferencias culturales, educativas y sociales (Mwangi, 2001). El video participativo transforma la estructura de poder tradicional y le brinda a los actores relevantes una magnífica herramienta para expresar sus preocupaciones, evaluar los proyectos y planes de desarrollo, o promover el aprendizaje entre pares.

GENERACIÓN DE CAPACIDAD EN AGRICULTORES DE LA INDIA A TRAVÉS DEL VIDEO PARTICIPATIVO

Desde el año 2006, *Digital Green* (www.digitalgreen.org/) promueve la producción de videos participativos en India para acrecentar la participación de la comunidad y mejorar la relación costo-eficacia de los servicios de extensión agrícola existentes.

Los videos, en promedio de 8 a 10 minutos de duración, son registrados por los participantes locales y el personal de campo utilizando equipamiento de bajo costo, durable y bien adaptable a varias necesidades. Las grabaciones capturan el diálogo y las actividades entre extensionistas y agricultores, o simplemente entre agricultores locales, mostrando las prácticas agrícolas sostenibles correspondientes a una determinada zona. El uso de la lengua local hace que los videos sean sencillos y accesibles incluso para los agricultores analfabetos, quienes pueden ser inspirados y motivados por los testimonios de sus compañeros agricultores y por las demostraciones de campo. Los materiales son revisados por expertos de instituciones gubernamentales u ONG para asegurar la exactitud e integralidad de los contenidos.

Los videos los muestran en las comunidades, utilizando televisores y reproductores de DVD o un proyector portátil de bajo costo, de pilas, en áreas con electricidad limitada. Grupos de 10 a 20 agricultores se reúnen en lugares públicos, tales como estaciones de autobuses, templos, escuelas y calles. Un facilitador comunitario media la discusión sobre el contenido del video poniéndolo en pausa, retrocediendo, escuchando opiniones y respondiendo a las preguntas, con el fin de potenciar la comunicación horizontal y el intercambio de conocimientos.

Un estudio de impacto realizado en el sur de Karnataka durante 15 meses, cubriendo a 21 comunidades con 1 000 personas que regularmente asistían y participaban a los eventos de Digital Green, mostró que el enfoque de video participativo conduce a una tasa de adopción siete veces más alta que la de los programas de extensión clásicos.

[ComDev Asia, sin fecha]

3. MEDIOS MASIVOS

A diferencia de los medios de comunicación popular, los medios masivos de comunicación son usados para llegar a un gran número de personas en un momento dado. La radio, la televisión, los periódicos o el cine tradicional, por lo general, tienen una cobertura nacional o regional, y están a cargo de profesionales de la comunicación, periodistas y editores que no conocen personalmente a sus audiencias. El tipo de actores a los que llegan es heterogéneo o compuesto por personas de diversos grupos sociales con diferentes características e intereses.

SHAMBA SHAPE-UP! PRIMER PROGRAMA DE AGRICULTURA EN LA TELE DE KENIA

Shamba Shape Up (*shamba* significa “granja” en swahili) es un programa de televisión de cambio de imagen (*makeover* en inglés) centrado en la agricultura y producido por la compañía Mediae en Nairobi. El espectáculo plantea una serie de retos agrícolas relacionados con ganado, aves de corral, cultivos y fertilidad del suelo, manejo de plagas, irrigación y energía solar. Orientado a una creciente teleaudiencia rural y periurbana de África del Este, tiene como objetivo brindarles a los agricultores herramientas para que mejoren su productividad y sus ingresos.

El grupo productor de *Shape Up* visita una granja diferente cada semana en diversas zonas de Kenia. Basándose en las necesidades de los agricultores en un episodio determinado, el experto agrícola del programa invita a colegas de organizaciones asociadas y centros de investigación, como el Instituto de Investigación Agrícola de Kenia (KARI en inglés), para garantizar que se proporcione asesoramiento agrícola de buena calidad.

Se garantiza un alto nivel de interacción con el público a través de las TIC y los medios de comunicación social. Al final de cada episodio, se invitan los espectadores a solicitar información adicional y buscar las actualizaciones y videos en la página de Facebook *Shamba Shape Up*. Los que envíen su nombre y dirección a través de SMS pueden recibir un folleto gratuito, por correo electrónico o correo postal, sobre los temas tratados en el programa.

La primera serie fue transmitida en Kenia a cerca de 4 millones de personas, entre marzo y junio de 2012; 16 000 folletos fueron solicitados, además se recibieron más de 22 000 mensajes de texto. Las encuestas indican que el 40 por ciento de los espectadores ha cambiado sus prácticas agrícolas, como consecuencia del programa, y el 91 por ciento reportó que había aprendido algo nuevo. Para la próxima serie se espera una difusión más amplia, que cubra unos 6 millones de agricultores adicionales en Uganda y Tanzania.

(CCComDev, 2012)

4. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

Tecnologías de la Información y la comunicación (TIC) es un término general que abarca los “nuevos” dispositivos de comunicación tales como teléfonos móviles, cámaras digitales, *hardware* o soportes físicos de computadoras y de redes, sistemas de satélite, así como los diversos servicios y aplicaciones asociados con estos dispositivos, tales como Internet, correo electrónico, blogs, videoconferencias y archivos electrónicos.

FOTOGRAFÍA DIGITAL PARTICIPATIVA PARA DISCUTIR EL IMPACTO DEL TERREMOTO EN HAITÍ

Un proyecto de fotografía digital participativa fue implementado en Cité Soleil, Haití, para brindarles a los jóvenes adultos la oportunidad de desarrollar un plan de acción al mismo tiempo que estudiaban el impacto del terremoto en su comunidad.

Los participantes fueron capacitados en fotografía básica, operación de cámara, papel del investigador, asuntos éticos y de seguridad. Ellos fotografiaron todo lo que creían que revelaría las normas, los valores y las costumbres de su vecindario en lo que respecta al terremoto. Exploraron los vínculos entre sus fotos, el terremoto y los desafíos que su comunidad enfrenta, a través de discusiones grupales y entrevistas individuales. Luego, combinaron sus fotografías y entrevistas de audio produciendo una historia digital de 3-4 minutos sobre un tema prioritario.

Los relatos fotográficos fueron presentados a los miembros de la comunidad y a los políticos en una exposición abierta y compartida en la página web del proyecto. A lo largo de todo el proceso, se alentó a los jóvenes a apropiarse del proyecto y fomentar una comprensión más profunda de lo que significa ser co-investigadores.

[Shroyer, 2012]

El potencial de las nuevas TIC para el desarrollo aún no se ha maximizado. Tal vez esto se debe a las dificultades que encuentran las comunidades pobres en el aprovechamiento de las oportunidades digitales: (a) el suministro inadecuado de electricidad y la baja penetración de Internet de banda ancha en las zonas rurales; (b) las barreras del idioma; y (c) los bajos niveles de educación y alfabetismo informático, así como las desigualdades de género que crea un impedimento para acceder al conocimiento digital. Para que sean eficaces y apropiadas para los usuarios, las tecnologías deben ser desarrolladas o modificadas de acuerdo a requisitos particulares que respondan a lo que la población local realmente necesita (Weigel y Waldburger, 2004).

Por ejemplo, una de las TIC más extendida y útil para el desarrollo es el teléfono móvil. Las ventajas de los teléfonos móviles incluyen su relativamente bajo costo y una alta penetración en zonas rurales. Están equipados con mensajes de texto (SMS en inglés), que pueden llegar a muchas personas rápidamente. Por otra parte, son vulnerables a la congestión de la red y los retrasos, requieren alfabetización para los mensajes de texto y no llegan a quienes no son usuarios registrados en la telefónica (Wattegama, 2007). La tecnología móvil se ha convertido en una herramienta de comunicación muy valiosa; por ejemplo, en la gestión de desastres, especialmente en el caso de huracanes, inundaciones y ciclones.

APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA MÓVIL EN LA GESTIÓN DE DESASTRES

Los teléfonos móviles fueron utilizados para implementar sistemas comunitarios de monitoreo y alerta temprana en las provincias de An Giang y Dong Thap en Vietnam, después de las devastadoras inundaciones del Mekong de agosto de 2008. Les proporcionaron teléfonos móviles a treinta y ocho aldeas en riesgo y los habitantes de siete de ellas fueron capacitados para tomar mediciones del nivel del agua dos veces al día durante la estación húmeda. Las lecturas del nivel del agua se envían a través de mensajes de texto al Centro Hidrometeorológico de la Región Sur en Ho Chi Minh City, la agencia local responsable de la predicción de inundaciones. La información se introduce en el computador central y el cálculo de previsión de inundaciones regresa a las personas de la aldea para que divulguen la información en tableros situados en lugares céntricos. Cualquier amenaza inminente de inundación se hace pública a través de los altavoces.

La comunicación oral, a través de teléfonos móviles, fue igualmente útil cuando el huracán Iván golpeó Jamaica en 2004. Voluntarios de la Cruz Roja de Jamaica y miembros del comité de desastres parroquial utilizaron teléfonos celulares para emitir alertas tempranas el día anterior, cuando el huracán azotó la isla vecina de Granada. El servicio de mensajes de texto (SMS), una función disponible en la mayoría de los teléfonos móviles, es una herramienta adicional para el envío de alertas de desastres, de un usuario para muchos.

La amplia red de suscriptores de telefonía móvil y la conectividad de 24 horas permitió implementar, a través de SMS, operaciones de evacuación y rescate a gran escala durante las inundaciones del 2008 en Bihar, India. Los sobrevivientes que quedaron varados utilizaron sus teléfonos móviles para guiar a los equipos de rescate hacia donde estaban, para informar a los funcionarios del distrito de sus necesidades inmediatas y decirles a la televisión y a los periódicos locales sobre su situación. El corte de energía prolongado, sin embargo, impidió que los teléfonos móviles pudieran ser recargados.

(Wattegama, 2007)

Las TIC también pueden vincularse con canales más tradicionales, como la radio, el video, la televisión y los instrumentos de comunicación existentes en la comunidad, con el fin de facilitar los flujos bidireccionales de información relevante acerca de mercados, tecnología, precios, experiencias exitosas, créditos, servicios del Estado, clima, cultivos, ganadería y protección de recursos naturales. Por ejemplo, muchas radios comunitarias tienen ahora espacios para que los oyentes puedan enviar SMS por teléfono o mantener conversaciones en línea entre ellos y con especialistas, quienes luego puedan responder a sus preguntas en vivo.

Otra aplicación de las TIC, las **plataformas basadas en Internet**, son empleadas cada vez más para la creación de redes y el intercambio de conocimientos. Permiten que una gran variedad de actores –incluidas las comunidades de base– tengan acceso, busquen o intercambien información, experiencias y recursos de aprendizaje. Estas plataformas se complementan con múltiples canales, como los distribuidores RSS²/SNS, correos electrónicos, boletines de noticias y medios sociales, entre otros, que amplían las oportunidades para la interacción y la participación.

² Really Simple Syndication (formato XML para difundir información actualizada vía web)

TECA: TECNOLOGÍAS Y PRÁCTICAS PARA PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS

TECA (<http://teca.fao.org>) es una plataforma interactiva basada en Internet para mejorar el acceso a la información sobre prácticas agrícolas validadas, diseñada para pequeños agricultores, servicios de extensión y asesoramiento, agentes de desarrollo, organizaciones de productores y para los mismos productores. La base de conocimientos contiene más de 500 entradas en inglés, francés y español.

La plataforma TECA busca:

- a. mejorar el acceso a la información sobre tecnologías agrícolas validadas;
- b. facilitar la transferencia de tecnología entre entornos biofísicos, socioeconómicos y humanos muy similares;
- c. facilitar la toma de decisiones informada y la participación activa de los beneficiarios en la elección de las intervenciones tecnológicas;
- d. salvaguardar el conocimiento individual y organizacional;
- e. contribuir a la seguridad alimentaria, la mitigación de la pobreza y el desarrollo sostenible.

Los usuarios pueden comentar sobre las prácticas y participar en el diálogo. Pueden discutir retos específicos, experiencias y posibles soluciones en dos foros temáticos: el “Grupo de intercambio sobre innovación agrícola” y el “Grupo de intercambio sobre apicultura”. Igualmente se organizan regularmente debates electrónicos moderados para examinar temas específicos propuestos por los miembros del grupo.

(FAO, undated)

5. MEDIOS SOCIALES

Los medios sociales constituyen herramientas basadas en Internet que ofrecen maneras nuevas, libres y fáciles para publicar información e interactuar con otras personas en línea. Más importante aún, los medios sociales les permiten a organizaciones y comunidades participar en pequeños grupos de comunicación, incluso cuando están geográficamente muy distantes. Permiten llegar a audiencias masivas internacionales (FAO, 2011).

Las redes sociales tienen el potencial de ser una poderosa herramienta de desarrollo y un catalizador de la democratización. A pesar de que el acceso a Internet y la libertad de expresión siguen siendo limitadas en muchos países en desarrollo, los sitios de redes sociales son cada vez más accesibles a través de teléfonos móviles inteligentes. Hoy en día, casi una de cada cuatro personas alrededor del mundo se conecta a las redes sociales mensualmente. Tan solo Facebook, la red social más popular, cuenta con más de mil millones de usuarios registrados. Particularmente rápida es la expansión de usuarios en naciones emergentes de Asia Pacífico, Oriente Medio y África. Con más personas que pueden acceder, crear y distribuir información, las ideas se están propagando más rápido, lo que abre nuevas posibilidades para el cambio. Sin embargo, es importante reconocer que en las comunidades rurales dispersas, hasta que una masa crítica de agricultores pueda acceder a dispositivos móviles y conectividad a Internet, son los profesionales de agricultura los que se benefician más del uso de medios de comunicación social (USAID, 2013).

Por otra parte, los medios sociales están demostrando un impacto significativo en las operaciones de respuesta a emergencias y en fortalecer la capacidad de resiliencia, como lo muestra el siguiente ejemplo.

LOS MEDIOS DIGITALES APOYAN LA RESPUESTA DE EMERGENCIA EN INDONESIA

El *Jaringan Informasi Lingkar Merapi* (JALIN Merapi) es una red de información activa alrededor del monte Merapi, un volcán en Indonesia. Durante la erupción de 2010, que causó muertes y el desplazamiento de miles de personas a campos de refugiados, esta red fue capaz de ocuparse eficazmente de las operaciones de rescate y emergencia gracias a la rápida recopilación y difusión de datos e informaciones importantes. Los medios sociales y un equipo eficaz de voluntarios, movilizadas a través de las radios comunitarias, fueron factores clave para el éxito.

Tres estaciones de radio comunitarias en el área del monte Merapi fueron la línea frontal de la movilización de voluntarios y la organización de la logística a nivel comunitario: radio Lintas Merapi en Klaten, FM MMC en Boyolali, y K FM en Dukun-Magelang. La gente podía enviar sus consultas o peticiones de ayuda directamente a través de SMS Gateway o usando una caja de mensajes tipo chat en el sitio web de JALIN Merapi, que recibió un promedio de 4 200 visitas por día.

Los datos en la página web se actualizaban regularmente por obra de 800 voluntarios coordinados a través de cinco grupos de Facebook. Ellos se quedaron en la zona y resistieron las nubes de cenizas, humo y fuego para proporcionar información en tiempo real a través de radio, teléfono, mensajes de texto (SMS), Twitter, Facebook y mensajería instantánea. El número de seguidores de Twitter de @jalinmerapi siguió aumentando a medida que la condición del monte Merapi iba empeorando y en la actualidad supera los 55 000.

Toda la información recopilada de los diversos medios de comunicación también se usó para crear mapas en el sitio web y ayudó a los donantes a identificar las necesidades prioritarias y entregar la ayuda directamente a las personas desplazadas.

(ComDevAsia, sin fecha)

Los medios sociales hacen que sea fácil **crear, publicar, comentar y compartir contenido** en una variedad de formatos y herramientas basadas en Internet. Estos incluyen, entre otros:

- Los sitios de redes sociales (p. ej. Facebook, LinkedIn, MySpace)
- Blogs (p. ej. Word Press, Blogger)
- Los microblogs (p. ej. Twitter, Tumblr)
- Sitios web para compartir video e imágenes (p. ej. YouTube, Vimeo, Flickr, Picasa, Instagram)
- Distribución de archivos multimedia, llamados podcasts (p. ej. SoundCloud)
- Correo electrónico, boletines electrónicos y mensajería instantánea
- Foros y grupos de discusión (p. ej. Grupos de Google, Yahoo grupos de discusión)
- Wikis (p. ej. Wikipedia)
- Videoconferencias y conferencias web (p. ej. a través de Skype)
- Marcadores sociales (p. ej. Pinterest, StumbleUpon, Delicious)

Por ejemplo, el “podcasting” (distribución de archivos multimedia mediante un sistema de redifusión RSS) es una forma económica de compartir contenidos de audio, casi como un programa de radio de “nueva generación”. Archivos de audio, con formato MP3 o .wav, son relativamente pequeños en tamaño y pueden descargarse fácilmente, incluso con poco ancho de banda, a un reproductor de audio digital compatible o un computador. El contenido digital también se puede transmitir a través de la radio comunitaria allá donde no hay conexión a Internet, y esto hace que el “podcast” sea un buen medio para tender un puente entre las audiencias en línea y las sin conexión.

Para una introducción a estas herramientas, se recomienda consultar el **curso en línea sobre Medios sociales para el desarrollo** (FAO, 2014). Además, el **Manual de medios sociales para agentes de desarrollo agrícola** (USAID, 2013)³ ofrece una visión más precisa de las aplicaciones de medios sociales en el trabajo de desarrollo agrícola.

³ Título original en inglés: Social Media Handbook for Agricultural Development Practitioners

ANEXO 2

HABILIDADES DE FACILITACIÓN

El éxito en la realización de actividades participativas de CpD depende en gran medida de la facilitación del proceso. La facilitación efectiva es de hecho la base para impulsar el diálogo de múltiples actores y para recorrer un largo camino en la movilización de las comunidades, la creación de una base común, la promoción de la escucha activa y el aprendizaje mutuo, lo que permitirá que las personas tomen decisiones inteligentes.

Un especialista en CpD tendrá muchas veces que asumir el papel de facilitador para establecer un ambiente propicio para la discusión y el intercambio productivo. La siguiente tabla resume las competencias requeridas de un **facilitador catalizador** en diversas fases de la interacción con una comunidad (Blanco y Nair, 1999).

Fase de interacción	Competencias del facilitador		
	Creencias	Conocimientos	Habilidades
Interconexión <ul style="list-style-type: none"> Hacer la preparación Mantener diálogos iniciales con los miembros y funcionarios de la comunidad Observar el entorno físico para tener una idea de la gente y el lugar 	Las personas quieren mejorar su comunidad; pueden resolver sus propios problemas; están dispuestos a participar	Proceso de desarrollo; aspectos de la comunidad y tipo de personas que viven allí; riesgos en las condiciones de vida de la comunidad	Comunicación interpersonal; informes de investigación; observación de proceso; síntesis
Diagnóstico <ul style="list-style-type: none"> Identificar anhelos y necesidades Discutir las necesidades y aspiraciones Diagnosticar problemas del sistema Establecer las metas principales 	La gente es capaz de ilustrar su propia situación; el sistema es pasible de cambios; es posible establecer metas y alcanzarlas	Necesidades sociales y psicológicas de las personas; desarrollo organizacional; principios de cambio en grupos pequeños y a nivel social	Grupos focales de discusión; tutoría para que la gente haga su propio estudio sobre el tema; resolución de problemas; organización del grupo
Investigación <ul style="list-style-type: none"> Evaluar los problemas Realizar lluvia de ideas sobre acciones Recopilar información Examinar las opciones Establecer objetivos 		Cómo abordar los problemas y métodos de investigación alternativos; fuentes de datos; desarrollo de propuestas	Investigación-acción participativa; diseño y utilización de métodos y herramientas de investigación adecuados
Acción <ul style="list-style-type: none"> Pensar y planificar Adquirir recursos necesarios Poner en práctica el proyecto Monitorear el proyecto Hacer los ajustes necesarios 	Las personas van a tomar la iniciativa en los proyectos y resolver los problemas que puedan surgir; todos los conflictos se pueden resolver; las personas pueden trabajar juntas	Orientación y asesoramiento, resolución de problemas, teoría de riesgos y conflictos; cómo tener acceso y obtener los recursos	Mediador, asesor; adaptador, monitor; enlace con los medios
Evaluación <ul style="list-style-type: none"> Reflexionar acerca de los resultados y las relaciones Recopilar datos, analizar, hacer interpretaciones para su aplicación Administrar los recursos del proyecto Preparar y presentar los informes necesarios Redefinir las necesidades y aspiraciones, nuevos esfuerzos 	La unidad se incrementará en la comunidad; el talento autóctono y el liderazgo surgirán; las personas serán animadas y capacitadas	Métodos de evaluación participativa; cómo ayudar a la gente a aplicar lo que aprende; nuevas formas de aprender, nuevas funciones	Métodos de educación de adultos; redes y vinculación de recursos; redacción de informes; desarrollo de medios participativos; planificación a largo plazo

Fuente: White y Nair, 1999

Por lo general, un buen facilitador es abierto y sincero, creativo en estilo, enfoques y técnicas, y capaz de hacer que todos se sientan cómodos al compartir opiniones e ideas:

1. Escucha activa y reflexiva

Un facilitador debe ser capaz de escuchar con atención, inmediatamente procesar las ideas que están siendo expuestas y relacionarlas con los objetivos e ideas anteriores. La escucha activa implica escuchar con los oídos, la mente y el corazón.

CONSEJOS PARA LA ESCUCHA ACTIVA

- Quedarse en silencio cuando se necesita.
- Estar completamente atento a lo que se dice.
- Escuchar hasta que el orador haya terminado de hablar.
- No interrumpir.
- No preparar una contra argumentación hasta que el orador haya terminado por completo.
- No presumir que una vez escuchada la primera parte del mensaje del orador, se ha comprendido el mensaje completo.
- Profundizar o ampliar los puntos de fondo.

2. Alentar a otros a hablar

El facilitador crea un debate abierto y hace que todos se sientan bienvenidos e importantes, fomentando la participación sin poner a nadie en dificultades.

LAS TÉCNICAS PARA ALENTAR A OTROS A HABLAR

- **Ordenar** – que todo el mundo sepa que tendrá su turno para hablar.
- **Dar espacio** – decirle a una persona callada “*Parece que quiere decir algo...*” o preguntar “*¿Quiere expresar algún pensamiento?*”
- **Equilibrio** – preguntar por otros puntos de vista que puedan quedarse no expresados.
- **Uso del reloj** - recordarle al grupo que hay poco tiempo y que deben tratar de compartir sus ideas.

3. Manejar el flujo de la discusión

Un buen facilitador debe tener una buena comprensión del tema o asunto que se trata, con el fin de orientar y poder seguir el hilo de la discusión, reconociendo los argumentos fuertes y débiles entre los planteados. Pero el facilitador también debe ser consciente de cuándo parar, observar y escuchar a lo largo de la discusión y dejar que las soluciones provengan de los participantes. Las técnicas útiles incluyen:

- **Secuenciación** - validar cada opinión y solicitar al grupo centrarse en cada línea de pensamiento. El facilitador dice: “*Parece que tenemos dos conversaciones simultáneas. Alguno de ustedes puede que desee responder a la primera afirmación. Vamos a tomarnos unos minutos en eso y cambiamos a la otra después.*”

- Seguimiento – seguir las distintas líneas de pensamiento de los miembros del grupo. Por ejemplo, el facilitador dice: “*Creo que estamos discutiendo varios temas al mismo tiempo. Aquí están.... primero..., segundo... y tercero....*”

4. Hacer las preguntas correctas

Hay cuatro tipos de preguntas que son las más apropiadas:

- Preguntas abiertas: *¿Por qué? ¿Qué? ¿Cómo?*
- Preguntas que requieren una mayor respuesta: *Describe... Explique... ¿Qué más?...*
- Preguntas de redireccionamiento: *¿Qué piensa usted? ¿Qué siente?*
- Comentarios y aclaraciones: *¿Quién puede explicar nuestra posición? ¿Alguien resume? ¿Si he escuchado bien, usted está diciendo...?*

5. Interpretar el lenguaje corporal

Se debe prestar atención a los comportamientos no verbales deseables o indeseables, para reconocer qué participantes están activos, quiénes están soñolientos o aún escuchan, para decidir si es el momento de cambiar o reorientar la discusión.

LOS SIGNIFICADOS DEL LENGUAJE CORPORAL

Lenguaje corporal	Significado
Mirando por la ventana	Ensimismado, no está escuchando
Bostezando	Aburrido con lo que dice quien les habla
Se inclina hacia adelante y mantiene el contacto visual	Interesado en lo se está diciendo
Se rasca la barbilla y asiente	Está de acuerdo con algo perspicaz que se ha dicho
Toma notas breves	Quiere recordar lo que dice quien les habla
Repica impaciente el lápiz contra la mesa	No le gustan las ideas del presentador
Mira el reloj	Quiere que el expositor deje de hablar; piensa en qué hacer después

6. Parafrasear

El facilitador debe repetir con otras palabras lo que ha dicho el orador.

7. Imitación

Usar las palabras exactas del orador para explicar lo que se ha dicho.

8. Resumir

Un facilitador debe poseer habilidad y carácter para gestionar eficazmente el tiempo. Cada treinta minutos deben preparar resúmenes, enumerando los puntos clave de los temas tratados. El resumen sirve para revivir y poner fin a una discusión.

9. Síntesis

Juntar varias ideas para crear un todo significativo. Varias técnicas pueden ser usadas para sintetizar una discusión: (a) tomar los objetivos como una guía; (b) usar figuras o ilustraciones cuando sea apropiado; (c) basarse en resúmenes periódicos; y (d) el uso de la técnica “beso, patada y beso” (KKK en inglés⁴). Los buenos facilitadores respetan y reconocen los puntos planteados por todos los participantes y les mantienen su autoestima a pesar de que pueden estar en desacuerdo con ellos.

TÉCNICA DEL BESO, PATADA Y BESO

- “Veo que usted tiene una gran idea. Sin embargo, esto es lo que podemos hacer.”
- “Gracias por compartir su visión. Puedo ver de dónde viene, sería mejor si... Continúe compartiendo sus ideas.”
- “Sus ideas son claras y bien llevadas. No obstante, se pueden considerar y utilizar en nuestra próxima discusión.”

⁴ Kiss, kick and kiss

ANEXO 3

PRODUCCIÓN DE MATERIALES IMPRESOS

1. PARTES DE UN MATERIAL IMPRESO

Un material gráfico tiene cinco secciones principales, enumeradas y descritas a continuación:

a. Título o encabezado

Los títulos o encabezados son más grandes y más prominentes que otros textos. Deben llamar la atención, haciendo que el lector se interese y quiera conocer más, por ejemplo:

- Generar curiosidad.
Ejemplo: *¿Has oído hablar del arroz amarillo?*
- Prometer respuestas a una pregunta o solución a un problema.
Ejemplo: *El abono orgánico es la respuesta a los problemas de fertilidad del suelo.*
- Incluir una ventaja clave.
Ejemplo: *La sericultura: Un negocio rentable a pequeña escala.*

PAUTAS PARA ENCABEZADOS O TÍTULOS

- Elegir un tipo de letra que sea apropiado para el estilo y propósito de la publicación.
- Usar colores y negrita en los títulos para añadir contraste.
- Hacer los títulos de tamaño más grande que el cuerpo del texto.
- Establecer una jerarquía de títulos con fuentes que se vean bien en varios tamaños.
- Utilizar fuentes decorativas con moderación y en títulos más cortos.
- Para títulos cortos, usar mayúsculas y fuentes sans serif.
- Ser consistentes en el uso de fuentes para los títulos a lo largo de toda la publicación.
- Variar el estilo: uno para las historias principales y otro para los artículos secundarios o laterales.

b. Cuerpo

El cuerpo es la mayoría de lo que se lee, el texto principal de las historias y artículos. Requiere **fuentes legibles y fáciles de leer**. Para lograrlo:

1. Escoja un tipo de letra de 14 puntos o menos para conseguir legibilidad.
2. Elija fuentes serif (como Times New Roman) para textos con un estilo formal.
3. Considere fuentes sans serif (como Arial) para textos de estilo informal a fin de obtener una apariencia nítida, audaz o más informal.
4. Utilice fuentes básicas y sencillas que no distraigan al lector.
5. Evite los tipos de letra sofisticados o inusuales para los títulos, logotipos y gráficos.
6. Mezcle y combine cuidadosamente las fuentes del cuerpo del texto con las fuentes de los encabezados.

c. Ilustraciones

Los lectores se sienten más atraídos por los elementos visuales de una página que por los títulos. Mencap (2000) comparte estas recomendaciones sobre la elección y la ubicación de las imágenes:

1. Elegir la imagen que mejor explica el texto (p. ej. fotografía, dibujo, símbolo).
2. Vincular palabras e imágenes. Colocar la imagen junto al texto.
3. No emplear demasiados símbolos. Algunas personas pueden no entenderlos.
4. Los mejores dibujos son a menudo los más simples. Demasiada sombra o detalles pueden hacer que la imagen sea confusa y difícil de ver.

CÓMO MANEJAR LAS IMÁGENES EN LOS MATERIALES IMPRESOS

1. Poner fotos grandes que llamen la atención y muestren más detalles.
2. No usar demasiadas fotos.
3. Colocar las fotos en posiciones más proclives a atraer la atención del lector.
4. Evitar clichés fotográficos, tales como fotos de carné, apretones de manos o personas apuntando a la pizarra.
5. Mostrar gente en acción o haciendo algo.
6. Recortar los detalles que distraen.
7. Mostrar una secuencia de fotos para aumentar el interés.
8. No cortar las fotos en formas extrañas, pueden distraer y distorsionar la imagen.
9. Tener cuidado al rotar las fotos, las palabras pueden aparecer escritas al revés.

d. Navegación

Publicaciones largas – tales como libros, boletines e informes anuales – necesitan ayudar a los lectores a encontrar la información específica que buscan en el documento. Esto se hace mediante un índice, números de página o secciones.

e. Créditos

Varios tipos de publicaciones incluyen créditos, tales como el nombre del anunciante, editor u otra entidad, una dirección, un logotipo, derechos de autor y otras notas informativas.

2. PRINCIPIOS DE ESCRITURA CLARA Y EFECTIVA

Una escritura clara y efectiva conduce a una fácil lectura. Las siguientes pautas pueden ser usadas para ayudar a escribir los textos de los materiales de comunicación (PPI y Caltex, 1967; Jamias, 1998; Mencap, 2000).

Elección de palabras

1. Utilizar palabras sencillas y familiares.

Se trata de palabras de fácil comprensión para la mayoría de la gente. Son preferibles las palabras que tienen un máximo de dos sílabas.

PALABRAS COMPLEJAS VS. SIMPLES

Compleja	Común
indispuesto	enfermo
adquirir	comprar
procurar	obtener
encarcelar	ir a la cárcel
contribuir	dar
convocar	llamar
rescindir	finalizar
residir	vivir
proceder	ir
petición	pedido

2. Evitar palabras inútiles.

Las palabras inútiles son las que no sirven para ningún propósito o no alteran el significado si uno las elimina. Ejemplos son:

- Por la razón de que - debido a
- Presentó su renuncia - renunció
- En las intermediaciones - cerca
- Por el período de un año - durante un año
- Estampó su firma - firmó

3. Usar un lenguaje específico, concreto.

Usar palabras que el lector pueda asociar con los sentidos, es decir: vista, oído, gusto, tacto y olfato.

- Cuando se informa sobre un desastre, hay que ser específico. ¿Significa huracán, una infestación de plagas o hambruna?
- Accidente puede significar muchas cosas. ¿Es un accidente de coche? ¿Alguien cayó de un edificio? ¿Hubo un accidente aéreo?
- Frecuentemente se usa “acciones legales”. ¿Significa esto un caso civil? ¿O un caso criminal? ¿O es una persona presentando una demanda por daños y perjuicios?

4. Revisar y volver a revisar las palabras que suelen producir confusión.

Estos términos suenan igual o muy parecidos y se piensa a menudo que tienen el mismo significado. Ejemplos:

- Eminente - distinguido
- Inminente - a punto de suceder

5. *Ser consistente.*

Para los conceptos importantes, utilice las mismas palabras y frases de manera constante, aunque suene repetitivo. No comience a escribir sobre ‘los delegados’ y luego usar palabras diferentes, tales como ‘asistentes’ o ‘participantes’, para describir la misma cosa.

Construcción de oraciones

1. Utilice la voz activa y un lenguaje personal.
 - **Voz activa:** *Practique compostaje en su patio trasero.*
 - **Voz pasiva:** *El compostaje se debe practicar en su patio trasero.*

El uso de “usted” y “nosotros” hace la escritura más directa y comprensible.

2. Escriba frases cortas, preferiblemente que no superen las 20 palabras en promedio. Mantenga una idea principal por frase y utilice los signos de puntuación.
3. Varíe la longitud de la oración.

MEDICIÓN DE LA LEGIBILIDAD

Número de palabras	Descripción
8 palabras o menos	Muy fácil
11 palabras	Bastante fácil
14 palabras	Fácil
17 palabras	Estándar
25 palabras	Difícil
28 palabras	Bastante difícil
29 palabras o más	Muy difícil

División en párrafos

¿Cuáles son las funciones de los párrafos?

- Organizar una idea o un conjunto de pensamientos relacionados.
- Dividir conjuntos de texto para facilitar la lectura.
- Exponer en un orden lógico.

PAUTAS PARA LA DIVISIÓN DE PÁRRAFOS

1. Acortar a 3-4 oraciones por párrafo.
2. Utilizar palabras de transición para indicar los cambios en el pensamiento, estado de ánimo o una acción. Pasando de un párrafo a otro, las transiciones les dicen a los lectores:
 - Seguir adelante
 - Cambio de dirección
 - Volver a examinar asuntos ya tratados
 - Final del tema

Sugerencias para la edición

Para mejorar la calidad de un documento, informe o artículo es útil editarlo sistemáticamente. A continuación se presentan algunas recomendaciones para la edición (FAO, 2011):

- Deje pasar un tiempo entre el momento en que se completó el borrador y el de comenzar a editarlo. Si no tiene mucho tiempo disponible, incluso 5 o 10 minutos pueden ayudar. Cuanto más tiempo y distancia deje, mejor será su edición.
- Utilice programas de control de la ortografía y la gramática en la computadora para apoyar la corrección.
- Edite directamente en la pantalla del ordenador si está acostumbrado a ello.
- Si está editando un documento largo en la pantalla, tenga una copia en papel a su lado para reconocer la secuencia, el flujo global de los párrafos y la estructura general del documento.
- Para cada etapa de edición, comience siempre con una copia en limpio.

3. CRITERIOS PARA LA DIAGRAMACIÓN DE MATERIALES IMPRESOS

La diagramación o composición de una página es el proceso de ubicar, organizar y reacomodar texto y gráficos o imágenes en la página. Una buena composición es agradable a la vista y ayuda a transmitir eficazmente el mensaje al público deseado. A continuación, se presentan algunas recomendaciones sobre composición para materiales impresos:



1. Alinear el texto y los elementos gráficos entre sí o en una cuadrícula.

Coloque cada texto o elemento gráfico en la página para que se conecten entre sí. Para crear orden y coherencia en una página, en horizontal o vertical, alinee los objetos a lo largo del mismo borde, o céntrelos.



2. Seleccionar una sola imagen o hacer fuertes conexiones visuales.

Una imagen fuerte puede producir un sencillo pero potente diseño de página. Cuando se usan múltiples imágenes, hay que agruparlas de manera que formen una sola unidad visual.

faithclipart.com



3. Crear equilibrio en la cantidad y la disposición del texto y los gráficos.

Utilice un número impar de elementos visuales, un número impar de columnas de texto o disponer asimétricamente los elementos para crear un diseño dinámico. Un equilibrio simétrico o el uso de elementos pares, tales como dos o cuatro columnas o un bloque de cuatro imágenes, en general, producen un diseño formal, más estático.

chamberfour.com



4. Dividir la página en tercios.

La regla de los tercios sugiere que se puede conseguir una composición más agradable mediante la disposición de texto y gráficos siguiendo una de las siguientes pautas:

- Mantener los elementos más importantes espaciados uniformemente dentro de los tercios verticales u horizontales.
- Colocar los elementos más importantes en el tercio superior o inferior de la página.
- Poner los elementos más importantes centrados en uno de los puntos donde las líneas se cruzan, después de dividir visualmente la página en tres partes horizontales y tres verticales.

thedesignsurgery.co.uk



5. Añadir espacio en blanco en el lugar correcto.

Atiborrar una página puede arruinar una composición. Deje un espacio en blanco alrededor de los bordes de la página, el texto o los elementos gráficos para lograr un respiro visual.

clintonjade.com



6. Utilizar dos o más veces el mismo elemento de diseño.

La repetición puede darse en forma de uso consistente de la alineación, empleo de los mismos colores en elementos relacionados, uso del mismo estilo o tamaño de los gráficos, o colocación de los números de página en el mismo lugar a lo largo de toda la publicación.

squidoo.com



7. Hacer hincapié en las diferencias entre los elementos de diseño.

Aunque algunos aspectos de la composición de una página requieran de la misma alineación y el uso consistente de color, es bueno diferenciar algo: use el contraste de color y alineación. Cuanto mayor sea la diferencia, mayor será el contraste y más eficaz la disposición.

ANEXO 4

PRODUCCIÓN DE MATERIALES VISUALES

Conocer los elementos y principios básicos de diseño le ayudará a tomar buenas decisiones sobre cualquier material de comunicación visual que vaya a desarrollar con la ayuda de un diseñador gráfico.

1. ELEMENTOS DEL DISEÑO VISUAL

Los elementos abajo descritos son la base del diseño visual. Comúnmente son vistos combinados el uno con el otro, tal y como se verá reflejado en el material final (McClurg - Genevese, 2005):

a. Línea

Una línea tiene longitud y dirección. Las líneas crean la forma, el contorno y el perfil; pueden sugerir masa y volumen. Los diseñadores gráficos dibujan líneas para transmitir un determinado tipo de emoción o efecto, una característica importante en un diseño. Las líneas pueden mostrar perspectiva.

b. Figura

La figura es una línea bidimensional sin profundidad o grosor. Las figuras son planas; tienen altura y ancho, pero no tienen profundidad. Las figuras geométricas pueden ser círculos, cuadrados, rectángulos y triángulos. Las figuras orgánicas son fluidas, informales e irregulares, como las que vemos en hojas, caracoles o flores.

c. Forma

La forma es un objeto tridimensional con volumen y espesor. Se puede crear un efecto 3-D usando técnicas de luz y de sombra. Las formas pueden ser realistas, abstractas o estar en algún punto intermedio.









d. Color

El color tiene tres propiedades: tono (matiz, tinte), brillo (luminosidad) y saturación. El tono es el color real, como el rojo, azul, verde o amarillo. La luminosidad o brillo se refiere a la claridad u oscuridad de un color, es decir, cuán negro o blanco es un color dado. La saturación es la intensidad del color, cuanto más diluido en blanco es un color, menor saturación tiene.

e. Luminosidad

La luminosidad o brillo es el grado de claridad u oscuridad de un diseño. Muestra el contraste entre el negro y blanco. Crea profundidad en una fotografía haciendo que la imagen del objeto parezca tridimensional con luces y sombras. Por ejemplo, un paisaje se vuelve más claro en luminosidad a medida que se aleja y se torna en un plano de fondo, dando así la ilusión de profundidad.

Elementos de diseño visual

<p>LÍNEA</p> 	<p>COLOR</p> <p>Tono </p> <p>Saturación </p> <p>Brillo </p>
<p>FIGURA</p> 	<p>LUMINOSIDAD</p> 
<p>FORMA</p> 	<p>TEXTURA</p> 

f. Textura

La textura se refiere a la calidad de una superficie, ya sea táctil o visual. Un ejemplo es la rugosidad o la suavidad en un objeto. La textura puede ser real o implícita, y se emplea para crear la apariencia de una superficie⁵.

2. PRINCIPIOS DEL DISEÑO VISUAL

Para mejorar las habilidades de producción visual es importante también aplicar los principios básicos de diseño que figuran a continuación:

a. Equilibrio

El equilibrio se refiere a la distribución de peso visual en un espacio dado del material. El simétrico da una disposición uniforme del peso visual en el diseño. El asimétrico crea espacios irregulares resultando en dinamismo o movimiento visual.

b. Énfasis

El énfasis se refiere al foco del material impreso, un punto visual dominante que está destinado a ser visto o notado. El énfasis se puede lograr a través del color, brillo o forma. Cuando se repite, se da generalmente por una ruptura en la estructura básica que hace que los ojos del espectador hagan una pausa o se centren en ese elemento en particular.

⁵ Más detalles se pueden encontrar en http://www.digital-eb.com/articles/elements_of_design

c. Contraste

El contraste se refiere a las diferencias en brillo, color, textura y forma y es una de las maneras más eficaces para crear emoción visual y añadir interés visual. Si todos los colores son iguales, el resultado es monótono y aburrido. Para lograr contraste, combinar: a) un tipo de letra grande con una pequeña; b) una fuente de estilo elegante, antigua, con una fuente audaz sans serif; c) color rojo con amarillo; y d) ilustraciones grandes con pequeñas. El contraste debe ser fuerte, de lo contrario podría causar confusión.

d. Ritmo o repetición

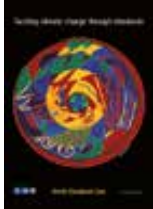

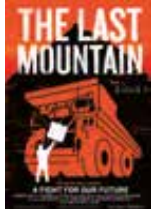


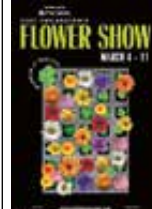
El ritmo consiste en la repetición de elementos visuales: color, forma, textura o línea. La repetición unifica todas las partes de un diseño, dando una sensación de coherencia. También le da a la mente un patrón que se debe seguir y crea significado para el mensaje general.

e. Proximidad

Según este principio, los elementos agrupados visualmente en un espacio darán la sensación de pertenecer a un conjunto. Al igual que la repetición, la proximidad crea un sentido de unidad. Agrupando elementos similares, o acercando elementos relacionados el uno al otro, se obtiene un grupo cohesionado.

f. Unidad

Unidad significa mantener todos los elementos de diseño en armonía. Proporciona una calidad de cohesión, hace que el diseño sea completo y acabado. Cuando todos los elementos se vean como un todo, la unidad se ha logrado.

Énfasis	Contraste	Equilibrio	Ritmo	Proximidad	Unidad
					
din.de	goapes.wikispaces.com	film.vn	discover.asdi.com	arwickshire.gov.uk	Treehugger.com

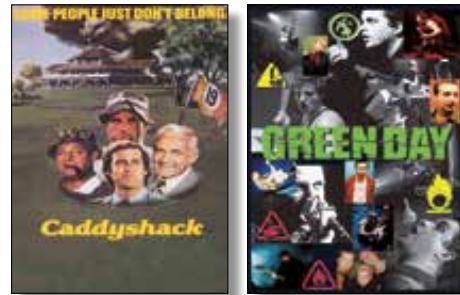
3. COMPOSICIÓN O DIAGRAMACIÓN⁶

Composición o diagramación es la disposición ordenada de los elementos utilizando los principios del diseño. Diversas técnicas de diagramación pueden ser usadas para producir materiales efectivos:

⁶ Más sugerencias sobre la maquetación gráfica se pueden encontrar en <http://desktoppub.about.com/od/layout/tp/composition.htm> y en http://desktoppub.about.com/od/designprinciples/tp/Principles_of_Design.htm

a. Diseño de cuadrícula

Divida el espacio visual en rectángulos o cuadrados de igual tamaño. Estos bloques y sus puntos tangenciales representan áreas en las que los elementos deben ser colocados. Por ejemplo, una diagramación en cuadrante simple centra el punto de interés, y luego se pueden añadir otros elementos. Para crear un diseño asimétrico, coloque varios elementos dentro de uno o en cada uno de los cuatro cuadrantes.



b. Regla de los tercios

La regla de los tercios representa un diseño de cuadrícula refinado y clásico. Una imagen puede ser dividida en nueve partes iguales por dos líneas horizontales igualmente espaciadas y dos líneas verticales equidistantes. Los cuatro puntos formados por las intersecciones de estas líneas se pueden trazar para centrar los elementos principales, o los cuadros formados por las líneas pueden proporcionar los espacios para los elementos.



c. Plantilla circular u ovalada

Esta disposición dirige la mirada del espectador alrededor de la imagen. A menudo emplea elementos circulares; cuando un cartel es rectangular el círculo se transforma en un óvalo.



d. Diseño "Z"

El diseño "Z" es un diseño popular tomado de la publicidad. En la mayoría de los anuncios visuales, el título, nombre de la empresa y el logotipo están incluidos en el diseño. Estos elementos se colocan frecuentemente en la parte superior e inferior del anuncio, el logo proporciona un punto de pausa para la mirada y la conduce de regreso a la página.



ANEXO 5

PRODUCCIÓN DE MATERIALES RADIALES

1. ELEMENTOS DE LA PRODUCCIÓN RADIAL

Hay cuatro elementos importantes que deben ser examinados cuando se realiza una producción radial: a) la voz humana o palabra hablada, b) la música, c) los efectos de sonido y d) los micrófonos. Los principios que rigen su empleo se discuten a continuación.

a. Voz humana o palabra hablada

El elemento principal de cualquier programa de radio es la voz del locutor o anunciador de la radio. Con frecuencia se escucha una voz agradable. Hay dos factores relevantes al usar la voz humana en la producción de radio:

1. El locutor debe tener un guion bien escrito;
2. El locutor debe leer bien frente al micrófono, en un estudio.

b. Música

La música es un elemento muy importante de la radio: añade color y vida a la palabra hablada. Puede servir como cierre o tema musical de un programa, romper la monotonía de la voz humana, dar efectos deseados y sugerir una escena o ubicación.

c. Efectos sonoros

Los efectos de sonido le dan significado y sentido de ubicación a un programa de radio. Estos añaden realismo y ayudan a los oyentes a usar la imaginación. Por ejemplo, se puede grabar una escena de mercado lleno de gente para simular el lugar real. Si está grabando en un estudio, el sonido de los cascos de los caballos se puede producir golpeando dos cáscaras de coco. La mayoría de las veces, se usan efectos de sonido pregrabados.

d. Micrófonos

Se necesita un micrófono para grabar la voz en un estudio. El micrófono amplifica o aumenta el volumen de la voz; cuando los locutores de radio hablan, no tienen que gritar.

TIPOS DE MICRÓFONOS

1. Unidireccional: recibe el sonido desde una sola dirección; comúnmente utilizado por los locutores de radio y presentadores de noticias.
2. Bidireccional: le llega la voz o el sonido desde dos direcciones; utilizado en las entrevistas de grabación en el estudio.
3. Omnidireccional: recoge la voz o el sonido de todas las direcciones; se utiliza cuando un número de voces están presentes en un solo programa, como una discusión de radio o el teatro.

2. PROCESO DE PRODUCCIÓN RADIAL

El proceso de producción en radio tiene tres etapas:

- a) preproducción
- b) producción
- c) postproducción

a. Preproducción

En esta etapa, el material de radio o programa es solo una idea. En primer lugar, hay que definir el tema o el argumento a tratar, teniendo en cuenta:

- las características de la audiencia y las necesidades de información vinculadas a sus conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas;
- los objetivos y los mensajes clave que se van a comunicar;
- los temas, asuntos o problemas específicos.

Después se puede preparar un plan de acción, determinando:

- formato del programa (p. ej. charla, discusión, entrevista, drama o documental);
- guionista e intérpretes;
- equipo para grabación en exteriores;
- lugar y fecha de la grabación.

El guion literario debe realizarse de acuerdo con los principios de escritura para radio. Ensayar la voz de los locutores también es parte de esta etapa.

b. Producción

Este es el proceso real de grabación y edición de un programa de radio. Se requieren estudios apropiados, micrófonos y equipos como computadoras.

c. Postproducción

Las personas involucradas en la producción deben ser informadas de la finalización del programa. El programa tiene que ser difundido, tanto en la radio como por otros medios, para garantizar que la gente lo conozca y escuche. En esta etapa se escriben los anuncios para la presentación del programa se proveen para la emisión.

3. **FORMATOS DE RADIO**

Al producir materiales para radiodifusión se puede elegir uno de los formatos siguientes (FAO, 2004):

a. Charla

Se presenta la información o se comparten conocimientos sobre ciertos temas. La transmisión en este formato debe ser corta – máximo 15 minutos – para que no resulte aburrida y monótona.

b. Entrevista

Las entrevistas se conciben para que los miembros de la comunidad, especialistas u otras personas importantes expresen sus opiniones sobre un problema o asunto. Esto puede darse a través de una discusión grupal sobre un tema de interés de la comunidad. Dado que participa más de una persona, este formato se hace muy interesante. Puede generar un flujo de comunicación bidireccional y participativa.

c. Drama

El drama es una forma de contar historias con personajes, conflicto y resolución. Se puede realizar con profesionales o puede ser una dramatización creativa producida con la comunidad que ha identificado las cuestiones a tratar. Los dramas generan alto grado de interés y mantienen la atención de los oyentes por un largo tiempo. También resultan muy útiles cuando se tratan temas sensibles que son difíciles de abordar directamente a través de discusiones interpersonales.

d. Música

Esta es efectiva en las comunidades con tradición en música popular, danza y canto. Los temas de las canciones pueden plantear ciertos asuntos o promover ciertas prácticas.

e. Anuncios/cuñas/jingles

Por lo general, es parte de un programa y se puede emitir cada hora, dependiendo de la política de difusión de la radio. Le recuerda al oyente un determinado evento, producto o servicio disponible en la comunidad.

f. Documental

El programa se centra en un tema específico. Puede usar una narración directa o una combinación de locución con música.

g. Radio revista

Este formato de radio contiene una serie de temas o miniprogramas. Puede ser de tipo informativo o contener diferentes elementos, tales como entrevistas, música y charlas. Su objetivo es informar a los oyentes sobre una serie de cuestiones.

4. PAUTAS AL ESCRIBIR UN GUIÓN PARA RADIO

Lo que los locutores de radio dicen al aire lo leen de un guion. Estas pautas deberían seguirse cuando se escribe uno de ellos (FAO, 2004):

1. Escribir para el oído, no para la lectura. Leer en voz alta mientras se escribe.
2. Tener en cuenta a la audiencia. Ajustar el lenguaje para que coincida con el de los oyentes.
3. Involucrar a los interlocutores. Ser informal. Hablar con ellos como en una conversación normal.
4. Narrar hechos relevantes.
5. Ir directo al grano. Mantener una idea por frase. No rellenar el guion con demasiada información.
6. Evitar palabras vagas y abstractas. No utilizar demasiados adjetivos.
7. Redondear las cifras al número entero más próximo para una fácil comprensión.
8. Evitar abreviaturas y acrónimos. Si van a ser mencionados, describirlos.
9. Repetir el mensaje si es necesario. Esto hará que sea memorizado por el público.
10. Usar la imaginación. Dejar que la audiencia visualice lo que se está discutiendo.

ANEXO 6

PRODUCCIÓN DE MATERIALES DE VIDEO

1. TIPOS DE MATERIALES DE VIDEO

El video es una de las formas más interesantes y preferidas de medios debido a su combinación de elementos visuales y sonoros junto a la dinámica del movimiento. Puede ser producido para una diversidad de propósitos: documentación, concienciación, promoción, estimulación de la participación y acción de los actores, generación de debates, facilitación del proceso de aprendizaje, y seguimiento.

Lie y Mandler (2009) identificaron diferentes usos del video para el desarrollo. Se enumeran los siguientes:

- **Videos para la concienciación y promoción** - para alertar a la gente sobre temas, problemas y conceptos.
- **Videos para involucrar y movilizar a los actores** - utilizado en actividades de desarrollo de múltiples actores para abordar problemas y realidades complejas.
- **Videos para el desarrollo de capacidades** - para compartir información y aumentar el conocimiento y las habilidades prácticas de los actores.
- **Videos para el intercambio de experiencias y la reflexión** - para relatar una historia o dar un testimonio.
- **Video informes de seguimiento y evaluación** - para recopilar datos cualitativos y grabar grupos focales y entrevistas.

Los materiales de video también se pueden clasificar en función de su finalidad (Cádiz *et al.*, 2006) como sigue:

1. **Video informativo** tiene como objetivo concienciar y promover la comprensión de una idea al proporcionar información y explicar el tema.
Ejemplo: Video sobre una nueva variedad de arroz resistente a la salinidad.
2. **Video motivador** se centra en la estimulación de una actitud sobre un tema.
Ejemplo: Video sobre los beneficios de la agricultura ecológica.
3. **Video educativo** presenta procedimientos para hacer cosas.
Ejemplo: Video sobre la manera de instalar un vivero comunal para reforestación.

Es posible combinar cualquiera de los tipos de videos mencionados.



CLAVES DE LA PARTICIPACIÓN

Cuando se usa el video en programas de desarrollo, un elemento clave que se debe considerar es el grado de participación de los actores rurales en el ciclo de producción. En las intervenciones de CpD es importante asegurar un grado relativamente alto de inclusión de la comunidad. Para videos sobre agricultura y desarrollo rural, los agricultores deben participar en el diseño de los materiales desde el principio, desde la fase de preproducción, a través de la planificación participativa hasta la producción de guiones, y desde ese momento debe haber un sistema de realimentación que fluya fácilmente a lo largo de todo el proceso.

(Lie y Mandler, 2009)

2. PROCESO DE PRODUCCIÓN DE VIDEO

En comparación con otros medios utilizados por la CpD, la producción de un material en video puede ser más compleja, relativamente costosa y consumir mucho tiempo. Al igual que en la producción de radio, se siguen tres etapas: a) preproducción, b) producción, y c) posproducción. Todos los preparativos necesarios para una etapa deben llevarse a cabo antes de pasar a la siguiente.

a. Preproducción

Cádiz *et al.* (2006) enumera los pasos de preproducción a continuación:

1. **Análisis de audiencia** – Conocer a los interlocutores o actores relevantes es la regla básica en CpD. Se deben utilizar los resultados del DPCR para identificar tempranamente al público previsto del video; determinar su edad, sexo, clase social, nivel educativo, ocupación, conocimiento, actitudes y preocupaciones predominantes. Sus características pueden ser relevantes para la forma en que van a reaccionar al video.
2. **Diagnóstico de necesidades** – Se refiere a las necesidades de información de los actores relevantes en cuanto a los conocimientos, actitudes o prácticas. A estas necesidades tratará de responder el video.
3. **Formulación de objetivos** – Los objetivos reflejan el cambio deseado en el interlocutor, en términos de conocimientos, actitudes o prácticas, que se pretenden lograr con el video.
4. **Guion** – El video necesita un guion o un plan detallado por escrito que se seguirá en la producción. En la siguiente sección se dan más elementos sobre cómo escribirlo.
5. **Difusión y distribución** – Una vez que el material de video se haya producido, se debe decidir sobre cómo se va a usar y la manera de distribuirlo.
6. **Presupuesto** – Se deben calcular los gastos totales, asegurar que haya una fuente de financiamiento, y comprobar cuánto hay disponible.
7. **Formación del equipo** – Hay que orientar y preparar al equipo de producción de video, a los artistas locales y a los miembros de la comunidad para que puedan trabajar juntos sin problemas.
8. **Plan de rodaje** – Un cronograma de actividades debe ser preparado para las tres fases del proceso de producción de video de tal manera que la participación de todos pueda ser coordinada fácilmente.

b. Producción

Durante la producción de video propiamente dicha, las escenas que involucran a terceras personas (artistas, especialistas, técnicos) se ensayan. Para la voz en off el narrador debe practicar leyendo el guion del video. En la etapa de producción, el papel del camarógrafo es muy importante. Se realiza el rodaje, mientras se recopilan los audios de fuentes disponibles (Cádiz *et al.*, 2006).

c. Postproducción

Para el trabajo de postproducción, estos pasos deben ser seguidos:

1. **Lista de tomas** - Preparar una lista de todas las secuencias o tomas a realizarse y su localización, como indica en el código de tiempo del video o registro del reproductor de video.
2. **Transcripción de entrevistas** - Transcribir palabra por palabra de todas las entrevistas grabadas, en particular las que se dirán en el video.
3. **Determinación de los cortes en las entrevistas** - Identificar las partes específicas de las entrevistas que formarán parte del video, detallando exactamente dónde van a ser cortadas.
4. **Captura/digitalización** - Convertir las tomas de video analógicas en imágenes digitales si la cámara utilizada no es digital, y almacenarlas en la computadora.
5. **Edición de video** - Componer el video con las imágenes seleccionadas junto con el componente de audio en una secuencia correctamente sincronizada y lógica, para realizar un video coherente y eficaz.
6. **Testeo o examen previo** - Mostrar el prototipo de video a la audiencia o usuarios de este para obtener de ellos reacciones, comentarios y sugerencias. Basándonos en ello el video se corrige según sea necesario.
7. **Distribución** - Definir la manera de socializar el video con los actores relevantes.
8. **Evaluación** - Prever un seguimiento sistemático de la forma en que el video logra sus objetivos de producir cambios de conocimiento, actitudes o prácticas entre los interlocutores previstos.

3. PRODUCCIÓN DE GUIONES PARA VIDEO

Un **guion para la producción de un video** es un plan escrito de su realización. Da una idea sobre el papel de lo que va a ser visto y oído en el video. Prepararlo antes de las tomas, asegura que las ideas que se presentarán estén bien organizadas.

CONTENIDOS DEL GUION DE VIDEO

- Narración
- Ilustración o dibujo o imagen
- Descripción visual y movimiento de la cámara
- Instrucciones para la música y efectos de sonido

Los cuatro pasos abajo son los que se deben seguir para la elaboración de guiones (Cádiz *et al.*, 2006):

1. Preparar un plan

En una o dos páginas, se describe brevemente el tema, el interlocutor prioritario, los objetivos, la estructura y el tratamiento del video que desea producir.

2. Escoger un tratamiento

El tratamiento del video determina la forma de presentar el contenido del guion. Se puede seleccionar entre cualquiera de estos tipos de tratamientos de video: a) narración directa, b) enfoque coloquial, c) diálogo, d) enfoque dramático, e) documental, y f) enfoque abstracto o simbólico. Luego, hay que escribir un breve párrafo para justificar o explicar la elección.

TIPOS DE TRATAMIENTO DE VIDEO

- **Narración directa** – Los hechos y mensajes son relatados de una manera directa como si la persona estuviera enseñando; hace uso del punto de vista de una tercera persona.
- **Enfoque coloquial** - Habla con la audiencia y se dirige a ella directamente; utiliza el punto de vista de “usted” para enfatizar este enfoque.
- **Diálogo** - Hace uso de conversaciones; dos o más personas hablan y discuten ciertos temas, no solo voces alternadas.
- **Enfoque dramático** - Utiliza diferentes personajes; crea una historia que presenta un conflicto o problema, un auge, un declive y una resolución final.
- **Documental** – Recurre a clips vocales y efectos de sonido para tratar el tema de una manera más auténtica.
- **Enfoque abstracto o simbólico** – Puede incluir sonidos y efectos visuales “abstractos”; las ideas no se expresan de manera explícita; le permite a la audiencia realizar sus propias interpretaciones del programa


3. Escribir un guion narrativo

El guion narrativo describe en forma de párrafo cómo se inicia el video, como se introduce, explica y desarrolla el tema, luego como se cierra o se llega a la conclusión del video. El guion puede seguir cualquier secuencia para presentar las ideas: en orden cronológico o temporal, en orden espacial o de lugar, desde lo general a lo más específico, en orden de causa y efecto, o desde el problema a la solución. El video debe terminar resumiendo los conceptos clave, dando recomendaciones o desarrollando propuestas para que los interlocutores reflexionen sobre ellas.

4. Elaborar un guion gráfico

Las plantillas de guion, generalmente, incluyen directrices para el video y el audio, diagramas de escenas y otros detalles, como tiempo de toma, localización y materiales necesarios. La muestra de guion gráfico, abajo (o en la página siguiente), tiene tres columnas principales: video, diagrama y audio. La columna de video proporciona instrucciones sobre el enfoque y el tipo de toma, para cada escena. El diagrama es un dibujo, ilustración o fotografía de cómo se verá la escena desde la perspectiva de la cámara. La columna de audio incluye notas sobre los diálogos y la narración que acompañará la imagen. Recuerde que el video es principalmente un medio visual y la narración debe limitarse a apoyar o complementar, según sea necesario.

Muestra del guion de video

VIDEO	DIAGRAMA	AUDIO
Toma abierta de una granja. Cambia a plano medio de un agricultor quejándose con un amigo sobre haber perdido otra bolsa de porotos.		Diálogo parecido a, "No puedo creer que perdí otra bolsa de porotos. ¿Qué puedo hacer para evitar esto?"
Primer plano de porotos comidos por el escarabajo Bruchidae mientras el agricultor pasa la mano por lo que queda de los porotos.		El agricultor explica cómo perdió sus semillas, cuándo notó lo que había ocurrido y cómo los había almacenado.
Plano medio del amigo en cuclillas al lado del agricultor Primer plano de los actores mientras conversan		Amigo, "Antes, yo tenía el mismo problema, hasta que aprendí acerca de una forma barata de controlar la plaga..." Agricultor, "¿De verdad? ¿Cómo funciona?"
Plano medio de los actores en cuclillas Los actores se paran y siguen charlando. Mayormente tomas de primer plano de los actores mientras charlan, y algunas tomas de plano medio cuando el diálogo es más rápido entre uno y el otro.		Amigo, "Se llama la técnica del embolsado triple." Y explica el proceso.

Fuente: Woodard, 2012

Protz (2012) identifica los siguientes principios para una buena elaboración de guiones de video:

a. Escribir es un trabajo - y toda buena escritura es "reescritura"

La buena escritura rara vez resulta algo natural. Es una habilidad que se aprende, que requiere de una práctica constante. La mayoría de los buenos escritores –y todos los grandes escritores– escriben, reescriben y vuelven a reescribir. Las mejores ideas se afinan en la reescritura. Así, el primer paso es anotar las ideas de cualquier forma. Muchas veces un escritor pasa por seis u ocho borradores antes de finalizar.

b. Escribir bien refleja un lenguaje natural

"Diga" en lugar de "escriba el mensaje". Cuando la gente habla, utiliza un lenguaje sencillo, palabras concretas e imágenes comunes. Por lo tanto, hay que hablar de forma directa. Las palabras sofisticadas solamente confunden a la gente. Es mejor usar palabras simples, directas y específicas, ir al grano y evitar el uso de jerga.

c. Leer en voz alta el guion

Leer el texto en voz alta. Si parece antinatural y forzado, volver atrás y cambiarlo como sea necesario. El interlocutor debe sentir que está escuchando y no leyendo la información.

d. Ser específico

Usar palabras que se refieren a cosas o acciones. También imágenes y adjetivos concretos. Cuando el lenguaje es demasiado general y abstracto, es débil y vago.

Éstos son algunos ejemplos de escritura “mala” versus “buena”:

1. *“El taller de nutrición contó con mucha asistencia” versus “Ochenta y cinco personas llegaron al taller.”*
2. *“Los participantes tuvieron la oportunidad de degustar una gran variedad de platos alimenticios únicos y diferentes” frente a “la gente probó más de 20 nuevos platos.”*

e. Utilizar la acción

El interlocutor quiere saber quién o qué es el sujeto; quieren saber lo que pasó o lo que se debe hacer. En la acción se basa el interés. Para conseguirlo, solo se tiene que iniciar la oración con un sujeto y seguir con un verbo fuerte, activo. Tratar de evitar la forma pasiva con el verbo “ser”. Las oraciones que contienen las palabras “es”, “era” y “se” tienden a ser débiles.

f. Utilizar pronombres

Los pronombres ayudan a mantener las oraciones cortas y específicas. Una vez que una persona o un lugar han sido nombrados en el texto, no se necesita nombrarlo otra vez.

CAMBIAR	A
La directora informó al consejo de nutrición que las proyecciones son alentadoras para un aumento de personal.	Ella le dijo al personal que nueva gente sería contratada.

g. Escribir de forma concisa y evitar el desorden

Evitar el uso de demasiadas palabras cuando una o dos bastan. Desarrollar una idea o un punto por frase. Un mensaje confuso y ruidoso despersonaliza el contenido, conlleva a errores, confusiones y malentendidos. En cambio, hay que ser claro y preciso. El desorden esconde la responsabilidad, mientras que el guionista del video está tratando de conseguir que el interlocutor asuma la responsabilidad para hacer, pensar o sentir algo.

h. Evitar la repetición de palabras y frases

La repetición es aburrida.

i. Evitar los estereotipos y prejuicios.

Esto significa evitar el sesgo racial, étnico, religioso y sexual en toda la escritura.

Como guionista de video, además hay que saber cómo escribir instrucciones para el camarógrafo y para el sonidista o un técnico de audio (Cádiz *et al.*, 2006).

SUGERENCIAS PARA EL USO DE MÚSICA Y EFECTOS DE SONIDO

- INTRODUCCIÓN MUSICAL – una pieza musical introduce el video.
- MÚSICA PRIMER PLANO - el volumen de la música está al mismo nivel que el de la narración, se pone a ese volumen en las pausas de la narración.
- MÚSICA DE FONDO - el volumen de la música es lo suficientemente bajo para que la narración pueda ser escuchada; solo sirve como fondo.
- FUNDIDO - el volumen de la música se inicia desde cero y aumenta gradualmente hasta el nivel deseado.
- DESVANECIMIENTO - el volumen de la música disminuye gradualmente a cero.
- FUNDIDO ENCADENADO - a medida que la primera pieza musical se desvanece, la siguiente aumenta su volumen en el momento en que la primera pieza aún no ha alcanzado su valor cero. Por lo tanto, hay un punto en el que las dos piezas de música están reproduciéndose a bajo volumen.
- MONTAJE - una variedad de elementos, en este caso la música y los efectos de sonido, se ponen juntos en sucesión.

REFERENCIAS

- Cadiz, M. C. H. 2003. *Educational Communication for Development: basic concepts, theories, and know-how*. Laguna, Filipinas: University of the Philippines Los Baños.
- Cadiz M. C. H., T. H. Velasco, R. C. Sudaprasert, O. C. T. Castillo & B. M. Remoquillo. 2006. Participatory message and message development. In: *Information and communication for natural resource management: A training sourcebook*, pp. 53–84. Roma: FAO.
- CCComDev. 2012. *Shamba Shape-up! Kenya's first agricultural TV show* (disponible en inglés en https://www.cccomdev.org/index.php?option=com_content&view=article&id=81:kenyas-first-agri-tv&catid=10:in-the-spotlight&Itemid=61).
- ComDev Asia. Sin fecha a. *Building Farmers' Capacity Through Participatory Video Production* (disponible en inglés en http://www.comdevasia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=96:building-farmers-capacity-through-participatory-video-production&catid=26&Itemid=187).
- ComDev Asia. Sin fecha b. *Community-based Information Network supporting Emergency Response* (disponible en inglés en http://www.comdevasia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=46:supporting-emergency-response-and-aid-delivery-through-the-jalin-merapi-information-network&catid=27&Itemid=189).
- Dagron, A. G. 2001. *Making waves: stories of Participatory Communication for Social Change*. Nueva York, EEUU: The Rockefeller Foundation (disponible en http://www.communicationforsocialchange.org/pdf/haciendo_olas_%5Bf%5D_7_23.pdf).
- FAO. 2004c. *Manual: Diseño participativo para una estrategia de comunicación*. Roma: FAO (disponible en <http://www.fao.org/docrep/011/y5794s/y5794s00.htm>).
- FAO. 2010. *Tracking initiatives in Communication for Development in the Near East*. Roma: FAO (disponible en inglés en <http://www.fao.org/docrep/012/i1682e/i1682e00.pdf>).
- FAO. 2011. *Online course on food security. Designing your communication strategy: selecting channels for presenting your information learner's notes*. Roma: FAO (disponible en inglés en <http://www.fao.org/docrep/014/i2195e/i2195e.pdf>).
- FAO. 2011. *Caja de herramientas para la seguridad alimentaria*. Roma: FAO (disponible en www.fao.org/docrep/016/i2195s/i2195s.pdf).
- FAO. 2014. *Medios sociales para el desarrollo*. Roma: FAO (disponible en <http://www.fao.org/elearning/#/elc/es/course/W2>).
- FAO. Sin fecha. *TECA - technologies and practices for small agricultural producers*. (disponible en <http://teca.fao.org/about>).
- FIDA. Sin fecha. *Agricultural extension theatre: The Syrian experience* (disponible en inglés en <http://www.ruralpovertyportal.org/web/rural-poverty-portal/country/voice/tags/syria/theatre>).
- Jamias, J. F. 1998. *Writing for Development. Institute of Development Communication*. Laguna, Filipinas: University of the Philippines Los Baños.
- Lie, R. & T. Mandler. 2009. *Video in development. Filming for social change*. Wageningen, Holanda y Roma: CTA and FAO (disponible en inglés en http://www.anancy.net/documents/file_en/Video_in_Development.pdf).
- Maslog, C. 1997. *Development journalism in the Philippines*. Laguna, Filipinas: University of the Philippines Los Baños.
- McClurg-Genevese, J. D. 2005. *The elements of design. In Design Theory and Practice* (disponible en inglés en http://www.digital-web.com/articles/elements_of_design/).

- Mencap. 2000. *Am I making myself clear? Mencap's guidelines for accessible writing* (disponible en inglés en <http://november5th.net/resources/Mencap/Making-Myself-Clear.pdf>).
- Moore, D. 1991. *Radio Quillabamba*, Peru (disponible en inglés en <http://www.pateplumaradio.com/south/peru/quilla.html>).
- Mwangi, S.C. 2001. *A survey of international media and democracy projects*. Ohio, EEUU: International Media and Democracy Project, Central State University.
- PPI & Caltex. 1967. *Clear, effective writing: a Philippine Press Institute Manual*. Manila: Philippine Press Institute.
- Protz, M. 2012. *Scriptwriting for instructional video and powerpoint: A facilitator's module*. ComDev Module 5. Communication for Sustainable Development Initiative (CSDI) Caribbean Programme.
- Shroyer. 2012. *An Exploration of the feasibility of using participatory photography in Cité Soleil, Haiti* (Tesis de Maestría) (disponible en inglés en <http://www.ipg.vt.edu/Students/ShroyerPhotovoice.pdf>).
- Tabing, L. 2002. *How to do community radio: a primer for community radio operators*. New Delhi: UNESCO, Asia-Pacific Bureau for Communication and Information.
- USAID. 2013. *Social media handbook for agricultural development practitioners* (disponible en inglés en <http://www.ictforag.org/social/SocialMedia4AgHandbook.pdf>).
- Valbuena, V. T. 1986. *Philippine folk media in development communication*. Singapore: Asian Mass Communication Research and Information Centre (AMIC).
- Wattegama, C. 2007. *ICT for disaster management. Bangkok: United Nations Development Programme-Asia Pacific Development Information Programme (UNDP-APDIP)*, Seoul: Asia and Pacific Training Centre for Information and Communication Technology for Development (APCICT) (disponible en inglés en <http://wiki.sahanafoundation.org/lib/exe/fetch.php/apdip-case-study-2007.pdf>).
- Weigel, G. & D. Waldburger. 2004. *ICT4D – Connecting people for a better world: lessons, innovations and perspectives of information and communication technologies in development*. Berne: Swiss Agency of Development and Cooperation (SDC) and the Global Knowledge Partnership (GKP).
- White, S.A. & N. S. Nair. 1999. *The catalyst communicator: facilitation without fear*. In White S.A. (Ed.). *The Art of Facilitating Participation*, pp. 35–51. New Delhi: Sage Publications.
- Woodard, J. 2012. *Integrating low-cost video into agricultural development projects. A toolkit for practitioners*. USAID & FHI 360 (disponible en inglés en <http://www.ictforag.org/video>).
- World Bank. 2007. *Empowering radio. Good practices in development and operation of community radio: issues important to its effectiveness*. Program on Civic Engagement, Empowerment & Respect for Diversity, World Bank Institute (WBIST) (disponible en inglés en <http://siteresources.worldbank.org/INTCEERD/Resources/WBI5-CountryStudy.pdf>).

CRÉDITOS DE LAS FOTOGRAFÍAS

Página	Fotógrafo
Portada	FAO/ICDS Bolivia
xiv	FAO/M. Marzot
8	G. Pedone
12	FAO/A. Proto
18	FAO/ICDS Bolivia
27	FAO/G. Napolitano
30	FAO/M. Chiovolini
35	FAO/RCS Bangladesh
43	FAO/A. Proto
56	FAO/S. Singh
57	FAO/A. K. Kimoto
69	L. Servo-AFE
74	FAO/F. Cenci
79	L. Servo-AFE
103	FAO/OSRO project
104	FAO/RCS Bangladesh
109	L. Servo-AFE
116	FAO/ICDS Bolivia
120	FAO/ICDS Bolivia
133	FAO/RCS Bangladesh

Página	Fotógrafo
135	CGIAR Climate
140	FAO/S. Cespoli
145	FAO/R. Gangale
158	FAO/A. Proto
176	UPLB
178	(4 fotos) World Comics/S. Sharma
179	FAO/A. Proto
183	FAO/A. Proto
186	FAO/OSRO
190	FAO/F. Naeem
192	FAO/ICDS Bolivia
199	FAO/OSRO project
204	FAO/D. Sy
209	FAO/A. Proto
215	FAO/S. Cespoli
234	FAO/RCS Bangladesh
254	FAO/CSDI Bolivia
256	FAO/F. Matteoli
268	FAO/G. Napolitano
282	AMARC Asia-Pacific



Diseño y maquetación: Studio Bartoleschi

Ilustraciones de los módulos adaptadas de diseños Africanos tradicionales,
Dover Publications Inc., Nueva York, titulado “Ashanti brass lid to gold dust box, Ghana”

Hoy en día, más que nunca, los agricultores familiares y las comunidades rurales requieren manejar procesos y medios de información y comunicación para que sus voces sean escuchadas y mejorar sus vidas. La Comunicación para el Desarrollo facilita el diálogo y la acción colaborativa, integrando métodos participativos con el uso de herramientas de comunicación que varían desde los medios comunitarios a las TIC.

Este *Manual de Comunicación para el Desarrollo Rural* presenta una serie completa de ejemplos, directrices y herramientas para aplicar la comunicación en el marco de iniciativas de desarrollo agrícola y rural.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO)

WWW.FAO.ORG

ISBN 978-92-5-307994-0



9 7 8 9 2 5 3 0 7 9 9 4 0

I3492ES/1/11.16