



Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura



COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL

DIRECTRICES PARA LA PLANIFICACIÓN
Y LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL

DIRECTRICES PARA LA PLANIFICACIÓN Y LA
FORMULACIÓN DE PROYECTOS

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 978-92-5-308645-0

© 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.

Foto de portada: © FAO/CSDI

Este documento fue originalmente publicado en 2014 en inglés con el título *Communication for Rural Development Guidelines for Planning and Project Formulation*.

ÍNDICE

Agradecimientos	iv
Introducción	1
Sección 1	
COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO AGRÍCOLA Y RURAL	4
1.1 Funciones estratégicas de la comunicación en iniciativas de desarrollo	5
1.2 El valor añadido de la comunicación para el desarrollo	9
1.3 ¿Por qué la CpD es clave para el desarrollo agrícola y rural?	12
Sección 2	
LA INTEGRACIÓN DE LA CpD EN EL DISEÑO DEL PROYECTO	16
2.1 La CpD en el ciclo del proyecto de la FAO.....	17
2.2 ¿Dónde entra la CpD en el EML?	19
2.3 Pasos para incorporar la CpD en el documento del proyecto.....	21
2.4 Lista de verificación para los responsables de proyectos	26
Sección 3	
LA PLANIFICACIÓN DE LA CpD	28
3.1 Las cuatro fases del proceso de CpD.....	29
3.2 Planificación participativa de la CpD	31
3.3 Herramientas de planificación de CpD	34
Sección 4	
INCORPORACIÓN DE LA CpD A NIVEL DE PAÍS	40
4.1 Marco de programación por países de laFAO	41
4.2 Integrar la CpD en el MPP	42
Sección 5	
SUGERENCIAS PARA UN USO EFICAZ DE LA COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL	44
5.1 Diez preguntas para comprender mejor la planificación de la CpD	45
5.2 Consideraciones institucionales, financieras y de políticas.....	48
Glosario	52
Anexo 1. Definición de las fases del ciclo del proyecto de la FAO	53
Anexo 2. Elementos básicos del marco lógico.....	54
Referencias	55

AGRADECIMIENTOS

Este documento forma parte de una serie de recursos de Comunicación para el Desarrollo (CpD) producidos por la División de Asociaciones, Promoción Institucional y Desarrollo de Capacidades (OPC por su sigla en inglés) de la FAO. El documento se ha preparado en colaboración con la Oficina de Apoyo a la Decentralización de la FAO (OSD por su sigla en inglés) para ser utilizado como documento de referencia con relación a la Guía sobre el ciclo del proyecto de la FAO.

Un agradecimiento especial a Marzia Pafumi, que preparó el documento, y a Mario Acunzo, que supervisó y aportó su contribución. Gracias también a Paolo Mefalopulos y Ricardo Ramírez, quienes contribuyeron al primer borrador de las directrices.

Se agradece también a Marzia Pafumi y Vanessa Vertiz por coordinar la producción de la versión española, a Alberto Troilo por la traducción y a Dianne Berest por la edición del texto.

Lecturas adicionales y recursos no incluidos en la lista de referencias se pueden encontrar en la página temática de CpD de la FAO:
www.fao.org/communication-for-development/es

Si tiene alguna pregunta por favor póngase en contacto con:

Comunicación para el Desarrollo
División de Asociaciones, Promoción Institucional y Desarrollo de Capacidades (OPC)
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia
E-mail: comdev@fao.org



INTRODUCCIÓN

La Comunicación para el Desarrollo (CpD) se basa en la premisa de que el desarrollo sostenible y el cambio social no pueden alcanzarse sin la participación consciente y activa de los actores en todas las etapas de un proceso de desarrollo. La CpD combina una variedad de métodos participativos y medios de comunicación – de la radio comunitaria al vídeo y las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) modernas – para garantizar un acceso más equitativo a la información, al intercambio de conocimientos e incluso a la toma de decisiones por los agricultores y las comunidades rurales.

Los proyectos y programas de desarrollo agrícola y rural pueden beneficiarse sustancialmente de la integración de la CpD para aumentar su base participativa, promover una acción coordinada y colaborativa y mejorar los resultados y su sostenibilidad. De hecho, el compromiso de los actores es aún más necesario ahora que el cambio climático y los desastres naturales, que afectan los medios de vida rurales, están exigiendo cada vez más el diseño de estrategias de base comunitaria y su aplicación específica en áreas locales.

Para desarrollar todo su potencial, la CpD debe tenerse en cuenta desde el momento de la identificación y formulación de proyectos, con una línea presupuestaria adecuada. No obstante, incluso si se incorporan en una fase posterior del ciclo del proyecto, las actividades de la CpD pueden maximizar el impacto de las iniciativas de desarrollo rural, proporcionando:

→ **Pertinencia y rendición de cuentas de los proyectos¹**

Escuchar a los productores rurales y compilar la información acerca de sus puntos de vista, conocimientos, habilidades y actitudes es el primer paso para asegurar que una iniciativa de desarrollo esté bien diseñada para satisfacer las demandas de la gente, de una manera oportuna y culturalmente apropiada. Mantener el diálogo abierto entre los diferentes actores en el proyecto ayuda a identificar las soluciones pertinentes, asegurar la coordinación y la transparencia, y una ejecución del proyecto sin inconvenientes.

¹ La FAO se compromete a mejorar la rendición de cuentas de los proyectos, especialmente en el contexto de las respuestas de emergencia, facilitando un diálogo bidireccional con las comunidades afectadas y proporcionando información adecuada, accesible y oportuna. Ver Nota de orientación - Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas (FAO, 2013a)

→ **Actividades de comunicación bien enfocadas**

El mapeo de las fuentes de información, los recursos de comunicación y las redes sociales de los actores es un complemento útil para la línea de base del proyecto y permite planificar sistemáticamente los servicios y actividades de comunicación que sirven de apoyo, para que estén bien integradas en el diseño general del proyecto.

→ **Compromiso y movilización de los actores**

La CpD es clave para involucrar a todos los actores en el proceso de toma de decisiones, generando intercambios y mediando entre los diferentes puntos de vista. Llegar a un entendimiento mutuo es el primer paso hacia un consenso más amplio, que a su vez conduzca a un cambio sostenible.

Estas directrices han sido desarrolladas para los **responsables y formuladores de proyectos y programas de desarrollo rural**, que reconocen el valor de la CpD y están dispuestos a integrarla en el ciclo del proyecto para mejorar su eficacia y sostenibilidad. En particular, este documento busca proporcionar orientación práctica durante las fases iniciales de identificación y formulación de proyectos, como una manera de asegurar la planificación y ejecución eficaz de las actividades de CpD.

La sección 1 presenta las funciones estratégicas de la comunicación en apoyo a la agricultura y las iniciativas de desarrollo rural, e ilustra el valor añadido de la CpD para diseñar e implementar procesos de desarrollo verdaderamente inclusivos.

La sección 2 proporciona una guía paso a paso para integrar la CpD en el diseño de programas y proyectos de desarrollo rural. También incluye una lista de verificación práctica para monitorear y supervisar las actividades de CpD en todo el ciclo del proyecto.

La sección 3 examina el proceso de planificación de la CpD en detalle, presenta herramientas prácticas clave para formular y supervisar la aplicación de las estrategias y planes de CpD en apoyo a las iniciativas en terreno.

La sección 4 se centra en la manera de integrar la CpD como parte de los esfuerzos conjuntos de desarrollo de la FAO y de los países a nivel nacional.

La sección 5 reúne una serie de sugerencias y consideraciones que ayudará a identificar, según la necesidad, las opciones más realistas para la aplicación de la CpD de acuerdo a la situación específica del proyecto, así como al tiempo y a los recursos humanos y financieros disponibles.

Las Directrices de Comunicación para el Desarrollo Rural para la Planificación y la Formulación de Proyectos se adhieren al enfoque, los principios y el marco general

adoptado por la FAO que se basa en los cinco Principios Comunes de Programación de las Naciones Unidas, tal como se describe en la *Guía para el Ciclo del Proyecto* (FAO, 2012b)². Estas directrices están elaboradas para ser utilizadas como un recurso complementario conjuntamente con la *Guía para el Ciclo del Proyecto*, en el marco de los Objetivos Estratégicos³ de la FAO y del Marco de Programación por Países⁴, y en cumplimiento de las políticas, estrategias y herramientas de planificación de comunicación corporativa de la FAO⁵.

DEFINICIONES

Planificación de la CpD en el ciclo del proyecto

Es un proceso participativo a través del cual un conjunto de productos y actividades de CpD se identifican como contribución a los resultados generales del proyecto y se incluyen de manera consistente en la Matriz de Resultados, el Plan de Trabajo y el Presupuesto del proyecto.

Estrategia de CpD

Es un conjunto integrado de objetivos, enfoques, mensajes y canales de comunicación preparados especialmente para satisfacer las necesidades y prioridades de los actores prioritarios.

Plan de CpD

Es una herramienta programática que especifica y planifica las actividades y productos de CpD, al mismo tiempo que asigna los recursos para hacer la estrategia de CpD operativa en el terreno.

² La *Guía para el ciclo del proyecto* y todas las herramientas y explicaciones de procedimiento relacionadas también están disponibles en la intranet de la FAO en <http://intranet.fao.org/faohandbook/area/projects> donde se actualizan periódicamente.

³ La FAO ha identificado cinco Objetivos Estratégicos, que representan las principales áreas de trabajo en las cuales la Organización concentra sus esfuerzos. Vea *Nuestras prioridades. Los Objetivos Estratégicos de la FAO* (FAO, 2013A)

⁴ El Marco de Programación por Países (MPP) es una herramienta utilizada por la FAO y los países miembros de priorización estratégica y programación general de mediano plazo (véase la Sección 4 de estas directrices).

⁵ Por favor refiérase a la Oficina de Comunicación Corporativa (OCC) <http://intranet.fao.org/departments/occ/home>

SECCIÓN 1

COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO AGRÍCOLA Y RURAL

1.1 FUNCIONES ESTRATÉGICAS DE LA COMUNICACIÓN EN INICIATIVAS
DE DESARROLLO

1.2 EL VALOR AÑADIDO DE LA COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO

1.3 ¿POR QUÉ LA CPD ES CLAVE PARA EL DESARROLLO AGRÍCOLA Y RURAL?



1.1 FUNCIONES ESTRATÉGICAS DE COMUNICACIÓN EN LAS INICIATIVAS DE DESARROLLO

Muchos fracasos y decepciones en la historia del desarrollo pueden atribuirse a dos factores esenciales entrelazados: la falta de participación y la falta de comunicación efectiva. No importa qué tipo de proyecto - agricultura, infraestructura, pesca, agua, gobernanza, salud - siempre es valioso, y a menudo indispensable, establecer el diálogo entre los actores principales.

“La comunicación es importante para sustentar el desarrollo participativo. La comunicación y la participación son, de hecho, las dos caras de la misma moneda. La comunicación es tender puentes de entendimiento en una comunidad humana mediante el intercambio de mensajes que enriquezcan el sentido y el conocimiento común, con frecuencia con el propósito de aceptar el cambio”.

Ramirez y Quarry, 2004

Por esta razón, la Asamblea General de las Naciones Unidas (A/RES/50/130, 1995) reconoció “*el papel fundamental de la comunicación en la implementación exitosa de los programas de desarrollo dentro del sistema de las Naciones Unidas*” para facilitar y mejorar la interacción necesaria entre los diferentes actores involucrados en el desarrollo, incluyendo las Naciones Unidas, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

La comunicación se relaciona directamente con el desarrollo sostenible, ya que ésta contribuye a la participación de la gente y a la apropiación del proceso de cambio social. Los programas y proyectos rurales que implementan actividades de comunicación participativa garantizan el compromiso de las personas y la rápida apropiación de los objetivos de desarrollo. Si las comunidades toman el liderazgo de los programas y proyectos destinados a mejorar sus vidas, es probable que esos programas sean más eficaces y sostenibles una vez que la asistencia técnica externa se haya retirado.

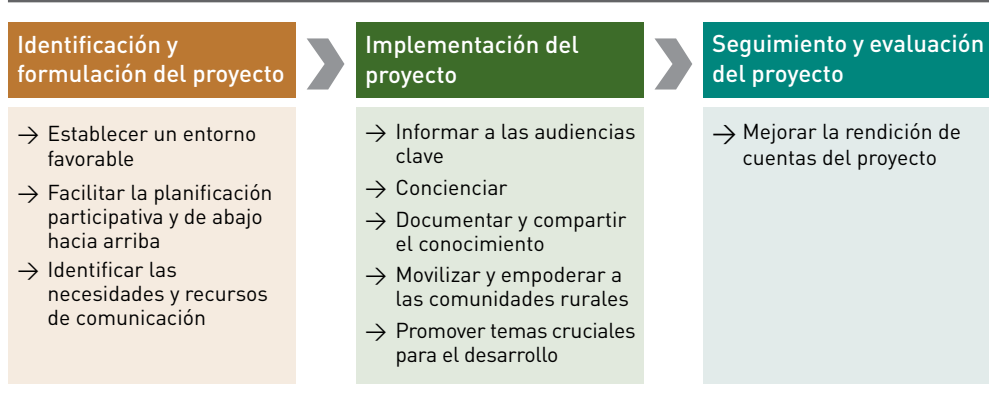
El entendimiento de los diferentes objetivos y tipos de comunicación es el primer paso hacia una mejor comprensión del campo de la comunicación para el desarrollo⁶ y una forma efectiva de mejorar los estándares de calidad necesarios.

Lo que sigue es un resumen de las principales funciones estratégicas de la comunicación en las iniciativas de desarrollo. Para mayor claridad, se diferencian según cuando se aplica la comunicación dentro del ciclo del proyecto (véase Figura 1).

⁶ Estas directrices se enfocan en cómo planificar eficazmente los componentes y estrategias de comunicación para maximizar el impacto de los proyectos de agricultura y desarrollo rural. El origen y el marco teórico de la Comunicación para el Desarrollo como disciplina se trata extensamente en otras publicaciones - véase por ejemplo el informe del Congreso Mundial sobre Comunicación para el Desarrollo (Banco Mundial y FAO, 2007).

A continuación se muestra una descripción de las funciones claves de la comunicación según la fase del proyecto:

Figura 1. Principales funciones de la comunicación en los proyectos de desarrollo



1. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROYECTO

A. ESTABLECER UN ENTORNO FAVORABLE

El término “entorno favorable” indica la amplia función de la comunicación bidireccional para mejorar el diálogo y promover espacios de discusión y concertación entre las distintas partes involucradas en una iniciativa de desarrollo. **Generar confianza y asegurar la comprensión mutua** son condiciones previas necesarias para llegar a un consenso sobre los principales riesgos, oportunidades y temas a enfrentar; esto a su vez prepara el camino para un cambio sostenible.

B. FACILITAR LA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA Y DE ABAJO HACIA ARRIBA

La comunicación es necesaria para comprometer activamente a los actores del proyecto y dejar que expresen sus valiosas percepciones y conocimientos, de manera que contribuyan a diagnosticar la situación, explorar opciones, y enfocar los objetivos de una iniciativa de desarrollo. La comunicación puede ayudar a enlazar el conocimiento y las habilidades externas con las necesidades, recursos y conocimientos locales, para una eficaz resolución de problemas. Las **soluciones identificadas de manera conjunta** suelen ser más relevantes y tienen más probabilidades de ser puestas en práctica.

C. IDENTIFICAR LAS NECESIDADES Y RECURSOS DE COMUNICACIÓN

Los métodos y herramientas de comunicación participativa generan una mejor comprensión de **las percepciones, los vacíos de conocimiento y las necesidades de información** de los actores rurales en relación con un tema determinado. Además, el diagnóstico de **los recursos de comunicación** de un grupo de actores específico o de la comunidad —incluidos los sistemas tradicionales y modernos de comunicación disponibles a nivel local, las fuentes preferidas y confiables de información, las redes sociales existentes, los modelos influyentes y los líderes de opinión— sirve para guiar la interacción con las personas durante la ejecución del proyecto.

2. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

A. INFORMAR A LAS AUDIENCIAS CLAVE SOBRE EL PROYECTO

Una función básica de la comunicación es **dar visibilidad y concientizar a los actores prioritarios** a cerca de los objetivos de desarrollo y las actividades previstas. Esto es fundamental para aumentar la visibilidad del proyecto, y en general de la FAO y de los donantes que financian la iniciativa. Si se hace de una forma más participativa, informar a los participantes sobre el proyecto es muy útil para allanar el camino, y obtener un respaldo más fuerte de las actividades del proyecto.

B. CONCIENCIAR

La concienciación es una de las funciones clave de la comunicación en el desarrollo. Sirve para **fomentar la credibilidad y elevar el perfil de un tema específico abordado por el proyecto**, entre audiencias específicas o para el público en general. A modo de ejemplo, un tema emergente como el cambio climático debe ser comunicado con prudencia a fin de aumentar el grado de comprensión del público sobre sus causas, efectos y posibles medidas de mitigación. Los esfuerzos de comunicación bien conducidos son constructivos y pueden dar lugar a un cambio positivo en las personas sobre las percepciones, actitudes, creencias y eventualmente acciones.

C. DOCUMENTAR Y COMPARTIR CONOCIMIENTO

La documentación de las experiencias y enfoques promovidos por el proyecto, así como sus resultados, es útil para aumentar el conocimiento de la gente sobre las buenas prácticas y lecciones aprendidas. La comunicación ayuda a **facilitar la información, las habilidades y el conocimiento en formas que la población rural encuentra útiles, relevantes y atractivas**. Los materiales de información y aprendizaje sobre nuevos temas, tecnologías o prácticas se preparan en los idiomas y formatos que la gente pueda comprender fácilmente, superando las barreras del analfabetismo (por ejemplo, a través de materiales audiovisuales) y a través de los canales que lleguen con mayor eficacia a los actores específicos (ya sea la comunicación interpersonal o grupal, los medios de comunicación o las nuevas TIC). Con la información y el conocimiento a la mano, las personas son capaces de tomar decisiones informadas, elegir entre la adopción y el rechazo de una nueva idea, práctica o tecnología. La CpD también fortalece los mecanismos de intercambio de conocimientos para conciliar los conocimientos locales e indígenas con el conocimiento científico.

D. MOVILIZAR Y EMPODERAR A LAS COMUNIDADES RURALES

La CpD aprovecha las actividades participativas, los medios y los materiales para darle a la población rural las herramientas para expresar sus propias opiniones y conocimientos, tanto entre sí como con los agentes de desarrollo externos. Esto **permite hacer oír su voz**, y también les alienta a desempeñar un papel activo, organizarse, establecer redes y alianzas, y movilizar recursos locales para el logro de objetivos de desarrollo comunes. Cuando se utiliza la comunicación para activar la participación comunitaria y la movilización social, es más probable que el resultado sea sostenible porque la población interpreta las decisiones y los planes como suyos, y se esfuerza por garantizar una implementación efectiva. En suma, los procesos de comunicación participativos **incrementan la disposición de la gente a movilizarse y organizarse para la acción colectiva**. En cierto modo, se trata de un proceso de empoderamiento de la comunidad local y el fomento de la autosuficiencia.

E. PROMOVER TEMAS CRUCIALES PARA EL DESARROLLO

La promoción (o “Advocacy” en inglés) es comunicación dirigida a actores como políticos, empresarios y líderes sociales a nivel nacional o local que deben tomar medidas para apoyar los objetivos del proyecto o programa (UNICEF, 2008). Su objetivo principal es **impulsar e influenciar cambios a nivel público o político**, por ejemplo, en forma de reforma legal o promulgación de nuevas leyes, formulación de políticas, directivas administrativas, movilización de recursos y asignación financiera. La comunicación participativa juega un papel de intermediario contribuyendo a un entorno político orientado a las personas. Al presentar las opiniones de la población rural en formas que los decisores puedan entender y valorar, y viceversa, la comunicación juega un rol de facilitador para el diálogo y la negociación política.

3. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

A. MEJORAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS DEL PROYECTO

El seguimiento y evaluación (SyE) participativo es un método que permite tanto a las agencias de desarrollo y los actores del proyecto a distintos niveles trabajar juntos en el diseño, realización e interpretación de una evaluación. En la evaluación convencional, la comunicación por lo general se da en la última etapa, a fin de promover los resultados del proyecto. Por el contrario, en el SyE participativo, la comunicación es fundamental para **permitir que los actores prioritarios compartan y se beneficien del proceso de aprendizaje, involucrándose en la planificación y gestión de la evaluación**. Al ser más que fuentes de información sobre los logros del proyecto, los participantes pueden expresar plenamente sus ideas, percepciones y preocupaciones acerca de la estrategia e implementación del mismo. El SyE participativo, por lo tanto, mejora la rendición de cuentas del proyecto, al mismo tiempo que genera capacidades locales.

Cada una de las funciones de la comunicación descritas anteriormente contribuye a su manera a los objetivos del desarrollo agrícola y rural. La elección de los métodos, canales y formatos más adecuados para arribar a una buena estrategia es una tarea especializada que requiere la experiencia de un profesional en CpD.

La experiencia ha demostrado claramente que actividades de comunicación de última hora o ad hoc, como la producción independiente de materiales audiovisuales o impresos, tienen apenas un impacto medible y no son rentables.

Una comunicación para el desarrollo exitosa requiere de una estrategia bien definida, planificación sistemática y rigurosa gestión: debe haber investigación, objetivos y audiencias claras, diseño de mensajes y selección cuidadosa de los medios de comunicación, así como un adecuado seguimiento y realimentación (véase Sección 3.3). Por lo tanto, los planificadores del desarrollo deben ser conscientes de que, para que un proyecto se beneficie plenamente del **uso de medios y de tecnologías de la información y la comunicación (TIC)**, éste tiene que ser planificado y monitoreado por medio de una estrategia integral de CpD.

COMUNICACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES EN EL CARIBE

El Proyecto FAO “*Fortalecimiento para la Preparación y Resiliencia Comunitaria para Desastres Naturales en República Dominicana, Haití y Jamaica*” introduce la comunicación para el desarrollo (CpD) como un elemento transversal que apoya la gestión del riesgo de desastres a nivel comunitario y aumenta la resiliencia de los medios de vida en las zonas rurales propensas a los desastres naturales y frecuentemente afectados por los huracanes.

Los pequeños agricultores y pescadores fueron los actores principales de la comunicación. Las instituciones locales, medios de comunicación y responsables también estuvieron involucrados en el desarrollo de estrategias nacionales y planes locales de CpD que daban prioridad a la concienciación, el intercambio de información, la documentación y el apoyo a la participación de los actores en el proceso general de Gestión del Riesgo de Desastres Agrícolas (GRDA).

Los teléfonos móviles y los SMS fueron identificados como un canal adecuado para los sistemas de alerta temprana comunitarios, dirigidos a pescadores artesanales. Las opiniones de la comunidad, los testimonios de las personas que experimentaron huracanes y las buenas prácticas de GRDA fueron captadas a través de medios de comunicación sencillos y económicos incluyendo videos cortos y fotos.

Estos fueron utilizados posteriormente para la producción de materiales educativos tales como álbumes de la comunidad, carteles y folletos técnicos, así como para anuncios de servicio público alentado a colegas agricultores y pescadores a adoptar las prácticas recomendadas.

Sin la integración de las actividades de CpD en apoyo a todo el proceso GRDA, el proyecto pudo no haber registrado un alto nivel de compromiso y entusiasmo por parte de las organizaciones y comunidades locales, que estaban dispuestas a contribuir con sus propios recursos y creatividad para crear materiales de comunicación útiles y eficaces.

Fuente: FAO 2014

1.2 EL VALOR AÑADIDO DE LA COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO

La **Comunicación para el Desarrollo (CpD)**⁷ es un enfoque de comunicación basado en el uso sistemático de métodos y herramientas participativos – combinación de medios comunitarios y TIC – para maximizar el impacto, la rentabilidad y la sostenibilidad

⁷ También se conoce como Comunicación y Desarrollo o Comunicación para el Cambio Social.

social de los programas de desarrollo. Integra todas las funciones estratégicas de comunicación mencionadas anteriormente para involucrar y empoderar a los agricultores y demás actores rurales, garantizando el acceso equitativo a la información, el intercambio de conocimientos y la toma de decisiones inclusiva.

La Comunicación para el Desarrollo es un proceso social basado en el diálogo, que utiliza una amplia gama de instrumentos y métodos. Se trata de buscar un cambio a distintos niveles, lo que incluye escuchar, crear confianza, compartir conocimientos y habilidades, establecer políticas, debatir y aprender, a fin de lograr un cambio sostenido y significativo. No se trata de relaciones públicas o comunicación empresarial.

Congreso Mundial de Comunicación para el Desarrollo, Roma 2006

La Comunicación para el Desarrollo es altamente complementaria a la gestión y el intercambio del conocimiento, que pretenden facilitar el acceso y la circulación de información relevante (FAO, 2012a). Asimismo, la CpD está estrechamente relacionada con otros enfoques de comunicación que se ocupan de la concienciación pública, la promoción, la visibilidad y la divulgación de resultados. Sin embargo, lo que hace a la CpD distinta, comparada con la práctica convencional de comunicación en los proyectos de desarrollo, es su carácter participativo. La CpD asegura que la cultura, el conocimiento y las capacidades de los actores orienten la formulación, y posterior implementación, de iniciativas pertinentes, eficaces y sostenibles de desarrollo local.

No es sólo una cuestión de hacer llegar el mensaje correcto al público en general, promover la adopción de una nueva conducta o persuadir a la audiencia a través de una comunicación unidireccional o del marketing social. Más bien, la CpD se centra en los procesos dialógicos y bidireccionales, basados en la escucha activa, la interacción con y entre los actores prioritarios, la convergencia de los diferentes medios de comunicación, la valorización de los conocimientos indígenas y la generación de contenidos locales. Asimismo, está estrechamente relacionada y contribuye al empoderamiento de la población rural y a la posibilidad de perseguir libremente su desarrollo.

Yendo más allá de la visibilidad, la CpD constituye un activo estratégico para los encargados de proyectos, quienes tienen que diseñar e implementar procesos de desarrollo verdaderamente inclusivos, para mejorar su eficiencia gracias a un consenso más amplio y a la participación de los actores relevantes. De hecho, integrando el poder de los medios masivos (p. ej. la radio rural, los teléfonos móviles, las TIC) con los sistemas de conocimiento y comunicación locales se puede proporcionar a los actores rurales, especialmente los grupos vulnerables y marginados, más poder para la toma de acción y el cambio de sus vidas para mejor.

Para aclarar aún más el valor añadido de la CpD, la Tabla 1 resume las definiciones, funciones y competencias requeridas de los diferentes tipos de comunicación que se encuentran frecuentemente en el contexto de las organizaciones de desarrollo.

Cada uno de estos tipos de comunicación tiene su propio objetivo, así como un conjunto específico de competencias y habilidades que, si bien son altamente complementarias, no son totalmente intercambiables. Según las circunstancias, una intervención de comunicación puede implicar un enfoque específico o una combinación de enfoques. Por ejemplo, para aumentar la visibilidad de las actividades de la FAO en un país y promover una mayor inversión por parte del gobierno, se requeriría una combinación de comunicación corporativa o institucional y relaciones públicas⁸. Por otro lado, en los proyectos de desarrollo que pretenden movilizar y empoderar a los actores rurales a nivel de campo, la comunicación para el desarrollo sería el enfoque más apropiado. En este caso, es muy recomendable identificar especialistas en CpD con una sólida experiencia en el tratamiento de la problemática rural, en lugar de asignar la tarea a profesionales de la comunicación que estén más familiarizados con la comunicación corporativa o institucional.

Tabla 1. Principales tipos de comunicación en las organizaciones de desarrollo

Tipo	Objetivo/Definición	Funciones principales	Competencias básicas requeridas
Comunicación corporativa	Comunicar la misión y las actividades de la organización, sobre todo para el público externo.	Utilizar los medios para promover resultados y productos, la misión y valores de la institución; informar a las audiencias seleccionadas sobre las actividades pertinentes.	Relaciones públicas, comunicación institucional, excelentes habilidades de escritura, comunicados de prensa, contactos amplios en la red de medios masivos.
Comunicación interna/ organizacional	Facilitar el flujo de información dentro de una institución, organización o proyecto (a veces esta área se incluye en la comunicación corporativa).	Asegurar una distribución oportuna y eficaz de la información relevante al personal y a las unidades de la institución; mejorar las sinergias y evitar la duplicación.	Comunicación institucional, excelentes habilidades de escritura, habilidades en uso de Web e Internet. 

⁸ Para las políticas y directrices de comunicación corporativa de la FAO refiérase a la Oficina de Comunicación Corporativa (OCC) <http://intranet.fao.org/departments/occ/home/>. Además, la Caja de Herramientas de Comunicación para la Seguridad Alimentaria (FAO, 2011) puede ser un recurso útil para los profesionales en desarrollo rural sobre cómo mejorar las relaciones públicas y el uso de la comunicación con enfoque en los responsables políticos y los medios de comunicación.

Tipo	Objetivo/Definición	Funciones principales	Competencias básicas requeridas
Comunicación para la promoción	Influenciar el cambio a nivel público o de política y promover las cuestiones relacionadas con el desarrollo.	Crear conciencia sobre temas actuales de desarrollo; utilizar métodos de comunicación y medios de comunicación para influir en públicos específicos; promover la participación en el diálogo y la negociación sobre políticas.	Relaciones públicas, marketing, experiencia en campañas de medios masivos y campañas de promoción.
Comunicación para el Desarrollo (CpD)	Buscar el cambio social sostenible mediante la participación y el empoderamiento de los actores clave.	Apoyar el acceso equitativo a la información, el conocimiento y a los recursos de comunicación; facilitar la participación, el diálogo de múltiples actores y la acción colectiva.	Investigación de la comunicación, enfoques participativos, educación de adultos, medios comunitarios, habilidades de negociación y de facilitación.

Fuente: Adaptado de Mefalopulos (2008)

1.3 ¿POR QUÉ LA CPD ES CLAVE PARA EL DESARROLLO AGRÍCOLA Y RURAL?

El desarrollo agrícola y rural implica innovación sostenible y aprendizaje social. Los actores rurales participan en la identificación de casos exitosos o talentos locales, adquieren enseñanzas a partir de sus experiencias y comparten estos conocimientos como base para mejorar sus prácticas. La participación y el empoderamiento de los individuos, ambos como un medio y un fin, se encuentran en el corazón de este enfoque para el desarrollo rural, donde la información, el conocimiento y la comunicación se consideran activos estratégicos (FAO, 2010).

→ Se necesitan soluciones de múltiples actores

Los retos actuales en el sector del desarrollo agrícola y rural exigen soluciones compartidas basadas en procesos colectivos de toma de decisiones y de acción. Para que esto suceda, distintos actores deben ser invitados, deliberada y sistemáticamente, a participar y dialogar entre sí en un proceso de aprendizaje social que finalmente conducirá a un cambio colaborativo y sostenible. Por ejemplo, para hacer frente a los riesgos y las crisis provocadas por los efectos desastrosos del cambio climático se requiere una cantidad considerable de

información y conocimientos relevantes, así como unos esfuerzos colectivos para hacer que los sistemas de producción y los medios de vida locales sean más resilientes. Del mismo modo, las cuestiones ambientales, como la contaminación de los ríos o la gestión de residuos, no pueden abordarse sin consultas y mediaciones para llegar a un acuerdo común entre las familias locales, industrias, agricultores, pescadores, responsables políticos y organismos gubernamentales encargados de realizar el trabajo.

→ **Los enfoques participativos tienen una trayectoria exitosa**

Los enfoques de desarrollo participativo, que se originaron y que han sido intensamente aplicados en los sectores rurales y forestales, han demostrado ser más eficaces que los enfoques de gestión vertical de arriba hacia abajo. Los esfuerzos de comunicación en las iniciativas de desarrollo no pueden ignorar esto. El diálogo es el ingrediente necesario para generar confianza y asegurar la comprensión mutua entre los actores del proyecto. Incluso un proyecto que aparentemente goza de un amplio consenso, como la construcción de un puente, puede tener obstáculos escondidos que la comunicación de dos vías ayudará a descubrir, tratar y mitigar. No aplicar el enfoque dialógico y las herramientas participativas de CpD reduce en gran medida las posibilidades de prevenir los conflictos, asegurar la pertinencia de la intervención, obtener el apoyo sólido de los interesados en el proyecto, o movilizar los conocimientos y recursos locales – todo lo cual significa incumplir con los objetivos de desarrollo sostenible.

→ **Las opiniones de la población rural son importantes**

En un escenario digital global, donde la mayoría de la población puede beneficiarse del aumento de conectividad⁹, las organizaciones de desarrollo no pueden perder la oportunidad de hacer oír las opiniones locales en los procesos de desarrollo. Las TIC se están volviendo cada vez más importantes como herramientas para la participación social y el desarrollo agrícola inclusivo. El valor añadido de la CpD está en promover la convergencia de las nuevas TIC con medios más tradicionales (p. ej. la radio comunitaria) que normalmente tienen un alcance más amplio, pero un menor grado de interacción. Puesto que el acceso a la tecnología no es un fin en sí mismo, la CpD se esfuerza por poner de relieve lo que la población rural tiene que decir, sus conocimientos y puntos de vista, y el contenido que producen localmente. Más que en los medios de comunicación y las tecnologías utilizadas, la CpD se centra en la necesidad de fortalecer las capacidades de los actores rurales – personas o instituciones – para planificar y gestionar sus propios procesos de comunicación.

⁹ Un reciente informe de la Unión Internacional de Telecomunicaciones de la ONU estima que el 86 por ciento de la población mundial – aproximadamente 6 mil millones de personas – ahora utiliza un teléfono móvil. Ver Medición de la Sociedad de la Información (UIT, 2012).

→ La apropiación local es la base de la sostenibilidad

La CpD es un medio para ampliar y profundizar la interrelación entre los muchos temas y diferentes áreas del conocimiento que están involucrados en la gestión de los recursos naturales, la innovación agrícola, la seguridad alimentaria, la adaptación al cambio climático, la reducción del riesgo de desastres, entre otros (FAO, 2010). Es una herramienta muy valiosa que permite a todos los actores del desarrollo, particularmente los actores rurales en condición de pobreza, de participar en el diálogo y las negociaciones. La CpD hace que la cooperación y el intercambio de recursos sean posibles, por lo tanto, facilita los esfuerzos de resolución de problemas. Al aumentar el sentido de apropiación y determinación de los esfuerzos de desarrollo por parte de los actores locales, la CpD puede ser el motor de cambio que garantice la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos de desarrollo.

SERVICIOS RURALES SOSTENIBLES MEDIANTE EL USO DE LA RADIO COMUNITARIA EN BANGLADESH

La radio es uno de los medios de comunicación más comunes en las zonas rurales, capaz de llegar a audiencias analfabetas y a los grupos más aislados. La FAO asistió al Ministerio de Agricultura de Bangladesh a encaminar **Servicios de Comunicación Rural (SCR)** pilotos en apoyo de la agricultura climáticamente inteligente, la seguridad alimentaria y la reducción del riesgo de desastres. El proyecto aplicó el enfoque de comunicación para el desarrollo para facilitar el acceso equitativo y el intercambio de conocimientos agrícolas, encabezando la implementación de la primera radio agrícola del país.

Con el lema “Mi Radio, Mi Voz” Krishi Radio (98.8FM) empezó a emitir en enero de 2012 desde Amtali, Barguna, y después de un año tenía una base de oyentes estimada en 40.000 residentes locales. Todos los días (9.00-23.00, 15.00-21.00) la radio difunde una amplia gama de programas de producción local, entrevistas y revistas radiales que abordan temas de agricultura, pesca, ganadería, preparación ante desastres, cuestiones de juventud, mujeres, salud y nutrición. Los programas ofrecen asesoría de expertos y debates con llamadas telefónicas entrantes, donde los agricultores que sintonizan y que en su mayoría usan teléfonos móviles, pueden enviar sus preguntas y comentarios. La radio se ha vuelto tan popular que se han formado espontáneamente grupos de radioescucha comunitarios que se reúnen periódicamente para participar en los debates en vivo.

Inicialmente, Krishi Radio fue operada por funcionarios agrícolas del gobierno, pero con el tiempo la radio consolidó un equipo de voluntarios de la comunidad — capacitado por la Red de ONG de Bangladesh para la Radio y la Comunicación — que actualmente realiza las tareas diarias de producción y emisión. Los miembros de la comunidad, las autoridades locales, los grupos culturales y las organizaciones no gubernamentales también participan en los comités de gestión de la radio.

La apropiación local de la radio ha asegurado su continuidad después de la finalización del proyecto. Como resultado, cuando el ciclón Mahasen golpeó la costa sur de Bangladesh, en mayo de 2013, Krishi Radio contribuyó a salvar vidas y bienes de la gente mediante la difusión de información acerca de refugios contra ciclones, la cosecha de los cultivos y otras medidas de preparación ante desastres en zonas aisladas por fallas de energía.

En resumen, la experiencia de Krishi Radio ha demostrado tener éxito en:

- Garantizar el acceso de la población rural a la información pertinente sobre temas clave para el desarrollo;
- Facilitar la gestión de los flujos de información y la comunicación de doble vía;
- Desarrollar servicios de comunicación, investigación agrícola y políticas basados en la demanda;
- Empoderar a los actores locales y permitir procesos inclusivos para la toma de decisiones a nivel comunitario.

Fuente: FAO 2014

SECCIÓN 2

LA INTEGRACIÓN DE LA CPD EN EL DISEÑO DEL PROYECTO

2.1 LA CPD EN EL CICLO DEL PROYECTO DE LA FAO

2.2 ¿DÓNDE ENTRA LA CPD EN EL EML?

2.3 PASOS PARA INCORPORAR LA CPD EN EL DOCUMENTO DEL PROYECTO

2.4 LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LOS RESPONSABLES DE PROYECTOS



2.1 LA CPD EN EL CICLO DEL PROYECTO DE LA FAO

Como resultado de la reforma de la ONU10 y el consecuente proceso de reforma organizativa realizado en 2010, la FAO se ha comprometido a integrarse a los Principios Comunes de Programación de la ONU en todas las fases del ciclo del proyecto, para un adecuado y eficaz desarrollo y gestión del mismo. En particular, para garantizar intervenciones articuladas y complementarias, los resultados del proyecto deben contribuir a la consecución de objetivos de desarrollo de alto nivel, tales como los Objetivos Estratégicos (OE) y el Marco de Programación por Países (MPP) de la FAO , así como el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD).

Por lo tanto, el nuevo ciclo del proyecto (FAO, 2012b) consiste en seis fases (véase el Anexo 1 para la definición de cada fase):

Figura 2. Las seis fases del ciclo del proyecto de la FAO



La CpD debe integrarse en todo el ciclo del proyecto. Si está bien planificada, contribuirá a la eficacia y la rendición de cuentas del proyecto a través de esfuerzos de comunicación específicos, que incluyen tanto proporcionar información como

¹⁰ Los principios normativos son: Derechos Humanos, Equidad de Género y Sostenibilidad Ambiental. Los principios propicios son: Desarrollo de Capacidades y Gestión basada en los resultados (RBM por su sigla en inglés).

establecer un diálogo con los actores principales. La CpD se asegurará de que los objetivos establecidos sean plenamente entendidos, compartidos y apoyados por todos los actores relevantes. Les dará a las comunidades rurales los medios para hacer oír sus voces, involucrarse en el diseño del proyecto y participar en su implementación para lograr un cambio sostenido y significativo. Del mismo modo, la CpD es eficaz para el seguimiento y la evaluación participativa, ya que permite a los agentes de desarrollo y los actores rurales planificar conjuntamente, llevar a cabo y aprender de los resultados de la evaluación de las actividades del proyecto.

Aunque el enfoque de la CpD es lo suficientemente flexible para ser aplicado, incluso después de que el proyecto ha sido diseñado o mientras se encuentra en fase de ejecución, para obtener mejores resultados, se recomienda siempre planificar las actividades de CpD desde el inicio del mismo, para garantizar consultas con múltiples actores y su participación en la identificación de problemas relevantes, necesidades, riesgos y oportunidades como base para la planificación del proyecto. Tener en cuenta las opiniones, actitudes y conocimientos de las personas sobre sus medios de vida y su entorno, contribuye a evitar conflictos o problemas durante la implementación de una iniciativa de desarrollo, y allana el camino para un fuerte sentido de apropiación por parte de las comunidades y los individuos involucrados.

Como se menciona en la Guía para el Ciclo del Proyecto (FAO, 2012b)¹¹:

La comunicación es esencial para la eficacia y la sostenibilidad del proyecto. Las actividades de comunicación para el desarrollo deben planificarse desde el principio para garantizar la participación de los actores, el acceso a la información y la apropiación correspondiente. Una estrategia integral de comunicación debe ser diseñada para promover efectivamente la participación y el diálogo, y mejorar la visibilidad de los resultados del proyecto. Debe tomarse en cuenta cualquier acuerdo específico de visibilidad solicitado por los asociados que aportan recursos.

Las actividades de comunicación deben ser consideradas para todos los proyectos y deben ser planificadas/presupuestadas durante la fase de formulación del proyecto.

FAO, 2012b

Las secciones siguientes se centrarán en cómo los responsables de proyectos pueden tener en cuenta la CpD desde las fases iniciales de identificación y formulación del proyecto, para asegurar que las actividades de CpD se planifiquen e implementen de manera efectiva. Para una comprensión más amplia del proceso de CpD y cómo se desarrolla durante todo el ciclo del proyecto se recomienda la lectura del *Manual de Comunicación para el Desarrollo Rural* (FAO, 2014).

¹¹ Véase la Sección 2.6 de la Plantilla del Documento de Proyecto de la FAO, aplicable a proyectos de la FAO (fondos fiduciarios), Proyectos de Cooperación Técnica y de Emergencia, incluidos los Programas Conjuntos de las Naciones Unidas (UNJP por su sigla en inglés).

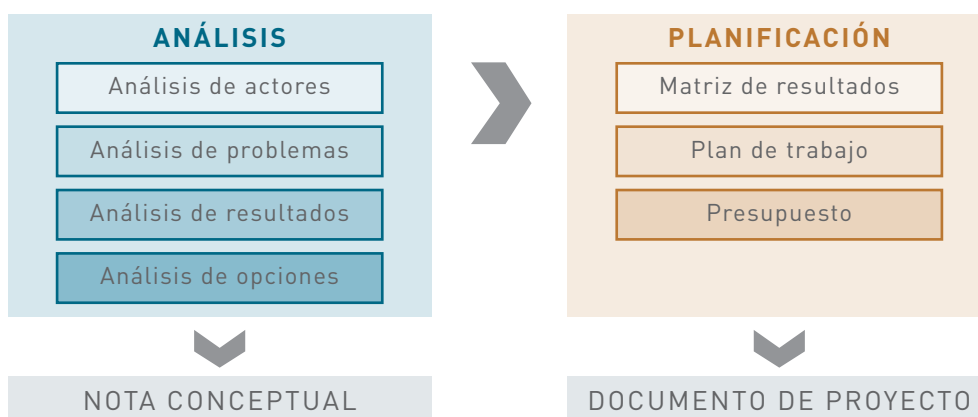
2.2 ¿DÓNDE ENTRA LA CPD EN EL EML?

El método adoptado por la FAO y la mayoría de organizaciones para el desarrollo en la formulación de proyectos es el **Enfoque del Marco Lógico (EML)**. El EML asiste en la definición del alcance y la estrategia de un proyecto a través de una jerarquía lógica de objetivos, medios para alcanzar estos objetivos, mecanismos de implementación y recursos (véase el anexo 2). A pesar de su estructura rígida y su énfasis en los problemas más que oportunidades, el EML sigue siendo una herramienta valiosa para la gestión basada en los resultados cuando se utiliza con un cierto grado de flexibilidad.

Ahora es de común conocimiento que el análisis del EML, antes llevado a cabo por expertos externos, debe hacerse de manera conjunta con los actores del proyecto para integrar su perspectiva en el proceso de planificación. Y aquí es donde la CpD es útil: el carácter participativo de la CpD puede mejorar la dimensión humana del EML y brindarle a la población rural, en particular a los más vulnerables, la oportunidad de tener voz y voto en el proceso de toma de decisiones e influir en cuanto a su desarrollo.

En el EML, la base para la *Planificación* es un meticuloso *Análisis* del contexto en el que se desarrollará el proyecto, incluyendo los actores previstos, los principales problemas y sus causas, las posibles soluciones y las mejores opciones (véase Figura 3).

Figura 3. Las dos etapas principales en el EML



La fase de Análisis en el EML corresponde a la de Identificación (Fase 1 del Ciclo del Proyecto), donde se identifican y se formalizan los elementos clave del proyecto en una Nota Conceptual. La fase de Planificación corresponde a la de Formulación (Fase 2), donde todos los elementos necesarios para garantizar la pertinencia, viabilidad y sostenibilidad del proyecto se definen y se describen en un Documento de Proyecto.

A. ANÁLISIS

El *Análisis* de Actores sirve para identificar a los individuos o grupos que tendrían una participación en el diseño, implementación y resultados del proyecto, y para describir la naturaleza de sus funciones e intereses. El *Análisis de Problemas* se centra en los principales temas en un área o contexto específico, y sus causas/efectos inmediatos y subyacentes, como base para llevar a cabo el *Análisis de Resultados* y esbozar los cambios que se generarán con el proyecto. El enfoque se desplaza al *Análisis de Opciones* para ayudar a comprender las circunstancias actuales y priorizar el camino a seguir. Todo el proceso debe ser participativo y tener en cuenta las cuestiones de género (FAO, 2012b).

→ **Contribución de la CpD:** Las técnicas dialógicas de la CpD son ideales para mejorar el proceso de consulta y contribuyen a validar el enfoque del proyecto y el objetivo general¹². Durante esta fase de identificación, **un diagnóstico de necesidades y recursos de comunicación** sirve para enriquecer el perfil de los actores del proyecto e introducir la dimensión de la comunicación en la Nota Conceptual.

B. PLANIFICACIÓN

Los hallazgos de la fase anterior alimentan una *Matriz de Resultados* que bosqueja los elementos lógicos del proyecto: cuáles serán los logros previstos, los supuestos subyacentes, y cómo los resultados serán monitoreados y evaluados. En base a los resultados esperados, el *Plan de Trabajo* más adelante detalla las actividades y tareas que se llevarán a cabo en un plazo determinado, mientras que el presupuesto hace una estimación de los costos de los insumos y servicios requeridos¹³.

→ **Contribución de la CpD :** Durante la fase de formulación, se identifican los productos y actividades de CpD, al enfocarse en problemas específicos que se pueden abordar con el uso de métodos y herramientas de comunicación participativa para el intercambio de información y conocimientos, la concienciación, el diálogo de múltiples actores o la movilización comunitaria (véase las funciones generales de la comunicación en la sección 1.1). Esta contribución al resultado principal del proyecto se refleja debidamente en la *Matriz de Resultados*, el *Plan de Trabajo* y el *Presupuesto del Proyecto*.

Los productos y actividades de CpD, junto con los indicadores y el presupuesto relacionado, son los elementos clave de planificación que se incluirán en el Documento de Proyecto, como se explica en la siguiente sección.

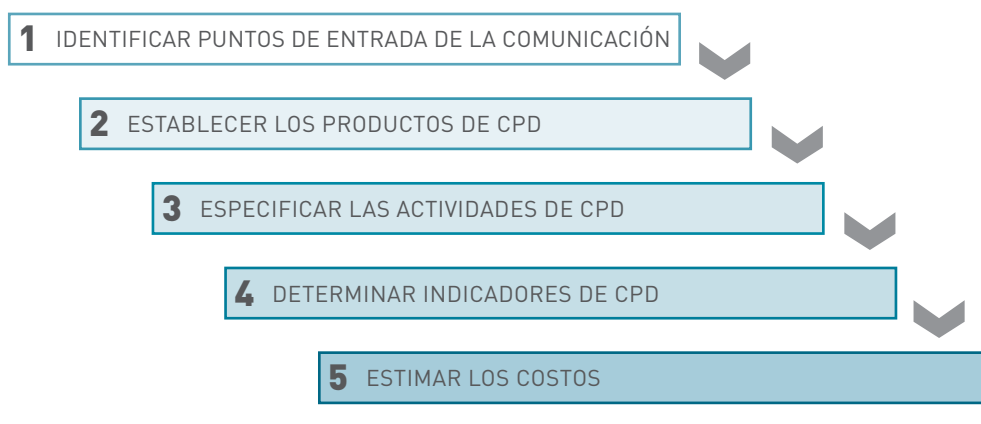
¹² Por ejemplo las *Ventanas de las Percepciones* (WOP por su sigla en inglés) es una herramienta clave que permite comprender y conciliar diferentes puntos de vista sobre los problemas identificados y las soluciones propuestas, o llegar a una nueva perspectiva reconocida por todos los actores –véase la Caja de herramientas en el *Manual de Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural* (FAO, 2016).

¹³ Las plantillas de la *Matriz de Resultados*, el *Plan de Trabajo* y el *Presupuesto* se encuentran, respectivamente, en las páginas 31, 32 y 33 de la *Guía para el Ciclo del Proyecto* (FAO, 2012b).

2.3 PASOS PARA INCORPORAR LA CPD EN EL DOCUMENTO DE PROYECTO

Los pasos básicos para incluir productos y actividades de CpD en el documento del proyecto se presentan en la Figura 4. Siempre es recomendable que los responsables de proyectos y los tomadores de decisiones se valgan de un especialista en CpD, quien les proporcionará los conocimientos técnicos¹⁴.

Figura 4. Pasos para incluir la CpD en el Documento de Proyecto



PASO 1. IDENTIFICAR PUNTOS DE ENTRADA DE LA COMUNICACIÓN

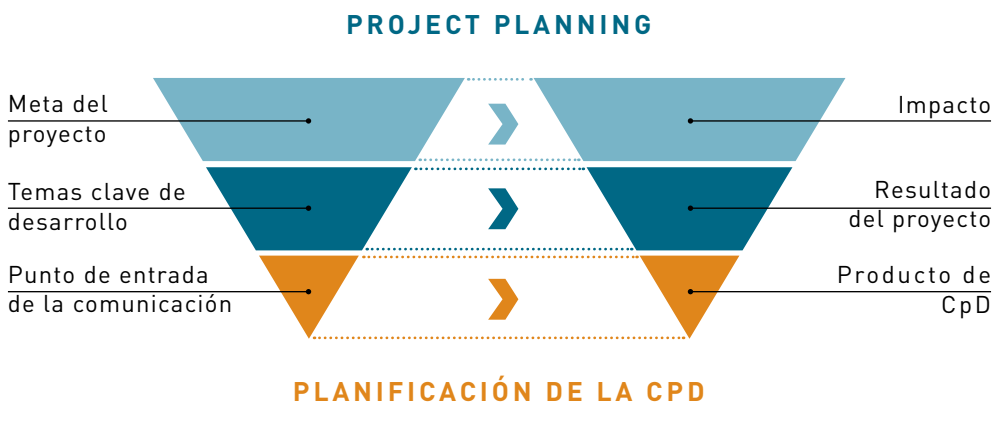
Entre las causas raíz de los asuntos claves abordados por el proyecto¹⁵, se pueden identificar uno o más puntos de entrada de la comunicación examinando los aspectos o las brechas que se relacionan con, y que pueden ser resueltos a través de la comunicación participativa (p. ej. la limitada participación de los actores en la planificación o implementación de las iniciativas de desarrollo, el acceso limitado a la información y a los conocimientos necesarios para hacer frente a un problema determinado, la débil movilización social o la falta de compromiso político, la necesidad de documentar y compartir el conocimiento y las prácticas tradicionales/locales).

¹⁴ La División de Asociaciones, Promoción Institucional y Desarrollo de Capacidades (OPC por su sigla en inglés) de la FAO provee apoyo técnico en Comunicación para el Desarrollo a los Objetivos Estratégicos de la organización y a proyectos de campo.

¹⁵ El Análisis de Problemas se lleva a cabo generalmente utilizando el Árbol de Problemas, donde el tronco representa el problema central, las causas se dibujan como las raíces y las consecuencias como las ramas. Esto será más tarde revertido en un Árbol de Objetivos donde los principales problemas identificados se convierten en afirmaciones positivas o posibles soluciones.

Los puntos de entrada de la comunicación constituyen el vínculo directo entre la planificación de un proyecto y la planificación de la CpD: son la base para formular los productos de CpD que, a su vez, contribuirán al resultado global del proyecto (véase Figura 5).

Figura 5. Interacción entre la planificación del proyecto y la planificación de la CpD



PASO 2. ESTABLECER LOS PRODUCTOS DE CPD

A medida que se seleccionan y analizan los puntos de entrada adecuados de la comunicación, también se discuten las formas más eficaces de tratarlos. Los productos de CpD serán fácilmente esbozados al transformar los problemas de comunicación en estados deseables o expresiones orientadas a la resolución de problemas, para ser luego incorporados en la *Matriz de Resultados* del proyecto.

PASO 3. ESPECIFICAR LAS ACTIVIDADES DE CPD

Se elaborará una lista tentativa de actividades de acuerdo con los objetivos previstos de CpD. Estas, por supuesto, tienen que ser validadas, priorizadas y ajustadas con los actores del proyecto, cuyos conocimientos y experiencia asegurarán que respondan a las necesidades y demandas locales de una manera culturalmente apropiada (véase Sección 3.2 en la planificación participativa de la CpD).

PASO 4. DETERMINAR LOS INDICADORES DE CPD

Se conciben indicadores concretos para facilitar la evaluación de las iniciativas de CpD como parte del *Marco de SyE del Proyecto*. Los indicadores deben derivar de los datos de la línea de base y cumplir con los principios SMART (simples, medibles, alcanzables, realistas y de tiempo determinado).

Abajo se presenta un ejemplo de marco lógico en CpD donde se han identificado, entre las raíces de los problemas de malnutrición, prácticas inadecuadas de alimentación. Se priorizaron, como puntos de entrada de la comunicación, su relación con el conocimiento inadecuado, la subutilización de los programas de alimentación y la baja motivación.

Tabla 2. Ejemplo de marco lógico en CpD

PUNTOS DE ENTRADA DE LA COMUNICACIÓN	PRODUCTOS de CPD	ACTIVIDADES de CPD	INDICADORES de CPD
<p>MALAS PRÁCTICAS DE ALIMENTACIÓN ENTRE LAS MADRES DE MENORES DE CINCO AÑOS.</p> <p>Vinculado a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento inadecuado. • Baja participación en los programas de nutrición. • Falta de motivación. 	<p>Mayor conocimiento y adopción de prácticas adecuadas de alimentación entre las madres de menores de cinco años.</p>	1. Diagnóstico participativo de comunicación rural en la zona del proyecto.	<p>Al final del 1er año, al menos el 60 % de las madres y mujeres de entre 16 y 40 años son conscientes de las prácticas adecuadas de alimentación.</p>
		2. Diseño de un plan de comunicación local.	
		3. Capacitación en CpD de agentes de campo y personal de medios de comunicación local.	
		4. Campaña participativa multimedial de concienciación sobre prácticas adecuadas de alimentación.	<p>Al final del 2do año, al menos el 40 % de las madres han adoptado prácticas de alimentación correctas.</p>
		5. Establecimiento de comités locales de nutrición y facilitación del intercambio de conocimientos entre las mujeres locales.	

PASO 5. ESTIMAR LOS COSTOS

Un presupuesto tentativo de costos ofrece un punto de referencia para asegurar que los compromisos iniciales de apoyo a las actividades de CpD sean equiparados con una financiación adecuada. Como regla general, para los productos y las actividades de CpD se debe asignar entre el 7 y 10 por ciento de los fondos totales del proyecto.

La *Guía para el Ciclo del Proyecto* de la FAO recomienda elaborar un presupuesto en base a los resultados, siguiendo el modelo de la *Matriz de Resultados*, donde los costos estimados para personal, contratos, viajes, capacitación y equipos se organizan por productos y actividades. En la Tabla 2, a continuación, se muestra un ejemplo de presupuesto para el marco lógico de CpD.

Tabla 3. Ejemplo de presupuesto de CpD

	PRESUPUESTO
Producto 1: Mayor conocimiento y adopción de prácticas de alimentación adecuadas entre madres de menores de cinco años.	
Actividad 1.1 Diagnóstico participativo de comunicación [consultor, transporte, equipo nacional]	12 000
Actividad 1.2 Diseño del plan local de comunicación [facilitación, taller de logística]	6 000
Actividad 1.3 Capacitación en CpD de los agentes de campo y personal de los medios de comunicación local [consultor nacional, equipo, materiales de capacitación, logística]	20 000
Actividad 1.4 Campaña de concienciación sobre prácticas adecuadas de alimentación [producción de: vídeo, audio, materiales impresos, contratos con los medios de comunicación locales]	16 500
Actividad 1.5 Establecimiento de comités locales de nutrición para el intercambio de conocimientos [facilitación, logística del taller, los suministros]	10 500
Gastos de Apoyo del Proyecto	19 500
Servicios de Apoyo Técnico [trabajo de escritorio, misiones de apoyo, viajes]	25 000
Gastos generales de funcionamiento	20 500
TOTAL	130 000

Instrucciones más detalladas para hacer un presupuesto preciso para el diseño, testeo, producción y distribución de diversos tipos de materiales de CpD (impresión, audio, video) se pueden encontrar en el *Manual de Comunicación para el Desarrollo Rural* (FAO, 2014).

En conclusión, cabe destacar que, como en todas las intervenciones de desarrollo, los productos y las actividades de CpD pueden ser concertados y perfeccionados durante la ejecución del proyecto. Mientras se mantenga una relación lógica y secuencial entre todos los elementos, el proceso de planificación de la CpD debe permanecer flexible para permitir posteriores reajustes y especificaciones.

La Tabla 4 es una *Matriz de Resultados* simplificada de un programa de preparación ante desastres que incorporó la CpD. Este ejemplo ilustra cómo los productos, actividades e indicadores de CpD se pueden incluir en el marco lógico de cualquier proyecto de desarrollo.

Tabla 4. CpD en el programa de la FAO “Fortalecimiento de las capacidades locales para la reducción de riesgos de desastres en la agricultura en zonas vulnerables de la República Dominicana, Haití y Jamaica”

	CADENA DE RESULTADOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
IMPACTO	Mejorar los medios de vida basados en la agricultura y la seguridad alimentaria y nutricional de las comunidades rurales, construyendo capacidad para la gestión de riesgos de desastres (GRD) y la resiliencia			
RESULTADO	Los pequeños agricultores y las comunidades de pescadores tienen mayor capacidad para prepararse ante desastres futuros y tienen medios de vida más resilientes capaces de absorber, enfrentar y recuperarse de tales desastres	<p>a) Por lo menos 100 comunidades en los 3 países reciben asistencia técnica y operativa en la preparación para desastres</p> <p>b) Por lo menos 75% de las comunidades seleccionadas han reducido la vulnerabilidad ante los desastres y están preparadas para responder eficazmente y recuperarse de los daños causados al sector agrícola</p>	<p>a) Se han establecido vínculos entre las políticas nacionales de reducción de riesgo de desastres y las medidas adoptadas a nivel comunitario</p> <p>b) Documento de la línea de base con perfil de vulnerabilidad y riesgos basados en los medios de vida</p> <p>c) Cantidad de insumos estratégicos almacenados que se han ubicado previamente</p> <p>d) Informe de entrega de insumos agrícolas almacenados</p> <p>e) Planes locales de GRD completados</p> <p>f) Cantidad de planes de comunicación</p> <p>g) Informe intermedio del proyecto</p> <p>h) Informes de monitoreo</p> <p>i) Informe final</p>	<p>Supuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Condiciones de seguridad estables Condiciones políticas estables <p>Riesgos asociados:</p> <ul style="list-style-type: none"> Restricciones para el acceso a las zonas de los proyectos Destrucción o desaparición de equipo e infraestructura de los proyectos Restricciones con respecto a la disponibilidad y acceso a bienes y servicios debido al incremento de precios Cambios en las políticas y prioridades locales Problemas de movilización social o la disminución de la participación local <p>Precondición:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las poblaciones meta y las autoridades locales mantienen su interés en el proyecto
PRODUCTOS	<p>PH#1. Socios locales han desarrollado una línea de base sobre los medios de vida, perfiles del riesgo de desastres y planes de GRD, centrándose en las comunidades vulnerables</p> <p>PH#2. Las comunidades rurales y los actores locales están mejor preparados al tener insumos agrícolas estratégicos almacenados</p> <p>Producto de CpD #3. Comunidades rurales e instituciones locales han desarrollado estrategias de CpD para la RRD enfocados en la preparación</p>	<p>1.1) Información de la línea de base sobre los medios de vida y el riesgo de desastres se ha completado para al menos 70% de las comunidades seleccionadas y se ha entregado a las contrapartes nacionales para propósitos de planificación</p> <p>1.2) Al menos 65% de los planes locales de GRD enfocados en la preparación ante desastres y en medidas de contingencia se han completado y están listos para ser firmados</p> <p>2.1) Más de 80% de las comunidades seleccionadas en cada país tienen insumos agrícolas almacenados en ubicaciones estratégicas para apoyar la primera respuesta en caso de huracanes u otra emergencia</p> <p>3.1) Al menos 80% de las comunidades y actores relevantes monitorean y diseminan información sobre los planes de preparación y medidas de evacuación</p> <p>3.2) 70% de las comunidades han desarrollado elementos de planes de CpD en la preparación para desastres</p>		
ACTIVIDADES	<p>Actividad de CpD #1. Diseñar estrategias locales de CpD para la concienciación, el compartir conocimientos y la movilización comunitaria para la RRD</p> <p>Actividad de CpD #2. Lanzar la implementación de planes de CpD mediante enfoques integrales basados en la comunidad (utilizando medios locales/tradicionales, días de campo, reuniones de orientación, dramatizaciones y visitas de intercambio)</p> <p>Actividad de CpD #3. Proveer apoyo técnico a instituciones locales y líderes/facilitadores comunitarios para asegurar la implementación de estrategias de CpD y planes de RRD</p>			

Fuente: Adaptado de la FAO (2013c)

2.4 LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LOS RESPONSABLES DE PROYECTOS

La lista a continuación está destinada a responsables de proyectos y oficiales técnicos principales (OTP) para gestionar y supervisar las actividades de CpD en todas las fases del ciclo del proyecto, en estrecha coordinación con los especialistas de CpD de la FAO. Las tareas y su secuencia pueden variar según cada contexto, los mecanismos de implementación y la disponibilidad de recursos humanos y financieros.

Tabla 5. Lista de verificación para la gestión de actividades de CpD

	AREAS	NOTAS
1. Identificación		
✓	Determinar si se necesita apoyo de CpD.	
✓	Estimar la capacidad del país en prestación de servicios de CpD.	
✓	Seleccionar posibles socios estratégicos: unidad u organizaciones responsables de CpD (instituciones gubernamentales, ONG, organizaciones de la sociedad civil, universidades, etc.).	
✓	Seleccionar el sitio del proyecto.	
✓	Entrar en contacto con los especialistas en CpD de la FAO o contratar a un consultor para preparar una propuesta.	
2. Formulación y aprobación		
✓	Consensuar el propósito, contenido y metodología de las actividades de CpD.	
✓	Identificar los productos y actividades (MARCO LÓGICO) de CpD.	
✓	Consensuar los mecanismos de ejecución, tareas, responsabilidades y calendario (PLAN DE TRABAJO).	
✓	Calcular los costos de las actividades de CpD (PRESUPUESTO).	
✓	Negociar la aprobación de las actividades de CpD.	
3. Implementación y seguimiento		
✓	Supervisar la selección de consultores nacionales/locales o de organizaciones asociadas, para implementar las actividades de campo de CpD según los terminos de referencia acordados, cartas de acuerdo y plan de trabajo.	→

	AREAS	NOTAS
✓	Proveer la información y el asesoramiento necesarios a los asociados en la ejecución, incluyendo insumos técnicos, formación de personal, y aprobación de informes del proyecto.	
✓	Coordinar con especialistas en CpD de la FAO para el apoyo técnico [diagnóstico de comunicación, planes locales, producción de materiales, capacitación, etc.].	
✓	Supervisar el estado, la eficacia y el impacto de las actividades de CpD y ajustar el plan de trabajo según sea necesario.	
✓	Llevar a cabo sesiones de planificación de CpD cada año para actualizar la estrategia.	
4. Evaluación y cierre		
✓	Documentar, sistematizar y compartir los resultados y lecciones aprendidas del proyecto.	
✓	Identificar mecanismos para la sostenibilidad y oportunidades para el seguimiento.	

SECCIÓN 3

LA PLANIFICACIÓN DE LA CPD

3.1 LAS CUATRO FASES DEL PROCESO DE CPD

3.2 PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA DE LA CPD

3.3 HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN DE CPD

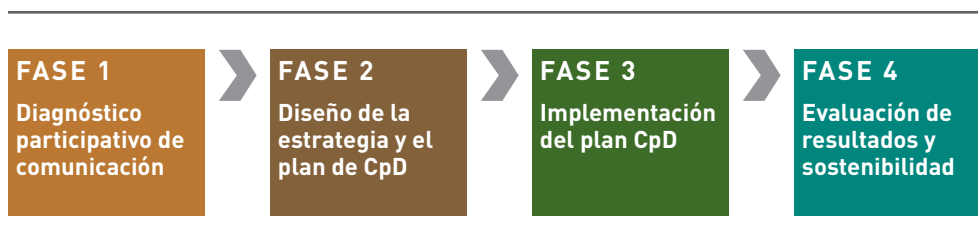


3.1 LAS CUATRO FASES DEL PROCESO DE CPD

La planificación de la CpD es un proceso dinámico y ajustable de acuerdo a la situación, el tiempo y los recursos disponibles y, sobretodo, a la agenda de los actores del proyecto. Una estrategia de CpD puede ser tan elaborada o tan simple como sea necesario, pero siempre debe ser revisada y validada por los actores locales. Los esfuerzos de monitoreo que se lleven a cabo proveerán insumos para la evaluación final del proceso, así como para modificar eventualmente el plan vigente, en base a nueva información obtenida o nuevos factores que intervendrán en una fase posterior.

Para mayor claridad, el proceso de CpD se puede dividir en cuatro fases distintas, las cuales se presentan abajo¹⁶:

Figura 6a. Las cuatro fases del proceso de la CpD (FAO, 2014)



FASE 1. DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE COMUNICACIÓN

La primera fase consiste en el estudio del contexto en el que se está implementando un proyecto, incluidos los asuntos clave que están en juego, el marco normativo, las características de los actores, las opiniones y los recursos que inciden en el diseño y la ejecución de las actividades de CpD. Un análisis preliminar de la situación basado principalmente en datos secundarios, ajusta el enfoque para el diagnóstico de campo que, utilizando técnicas de DPCR, genera ideas sobre conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas de los actores principales, así como de sus necesidades, preferencias y recursos de comunicación.

¹⁶ Presentar en detalle los pasos y resultados concretos de cada fase está más allá del alcance de estas directrices. Para una descripción completa de todo el proceso, se recomienda revisar el Manual de Comunicación para el Desarrollo Rural (FAO, 2014).

FASE 2. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA Y EL PLAN DE CPD

En la segunda fase, los resultados del DPCR son referencias substanciales para definir de manera clara y precisa los objetivos específicos y resultados previstos de CpD. Un producto importante es la formulación de la estrategia de CpD, que incluye la selección de métodos, canales y herramientas participativas apropiadas de comunicación. La estrategia se traduce en un plan de acción que especifica las actividades de CpD y productos previstos, mientras se esbozan los recursos financieros, materiales y humanos necesarios.

FASE 3. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CPD

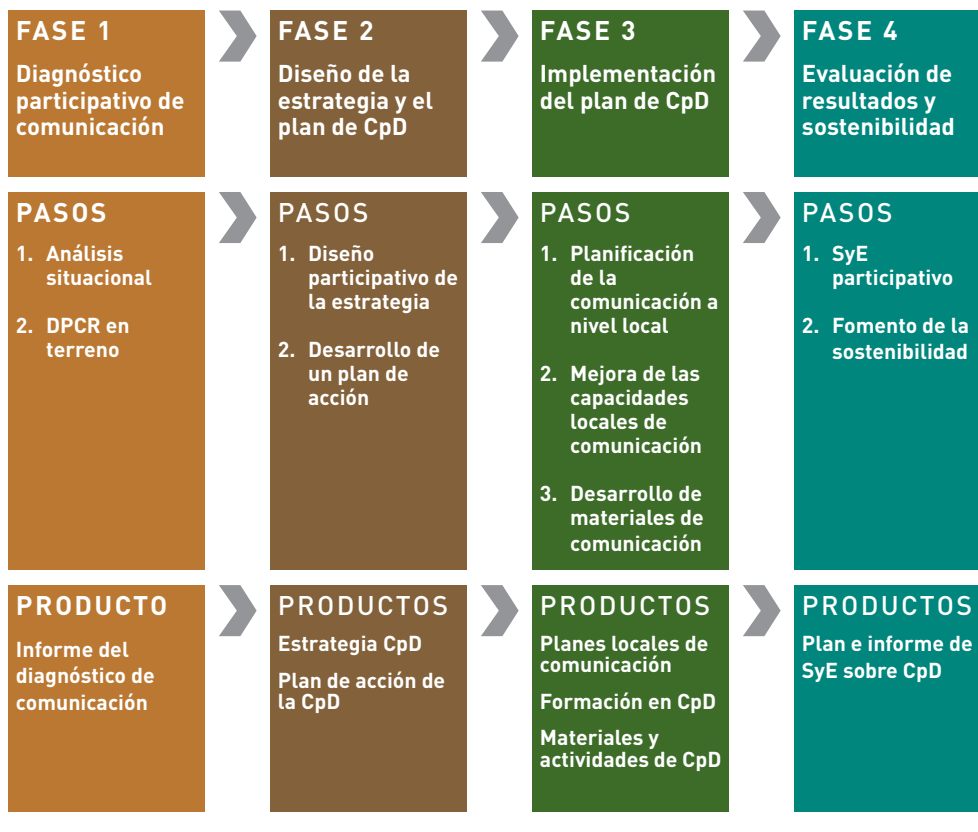
La tercera fase consiste en la implementación efectiva de las actividades de CpD planificadas. Un especialista en CpD debería actuar como facilitador para asegurar el diálogo y la inclusión de los actores en la toma de decisiones, con el objetivo de llegar a un consenso y movilizar los recursos disponibles. Se deberán comprometer a las fuentes relevantes de información y asesoramiento, identificadas durante el DPCR, mientras se establecen alianzas sólidas con actores locales, organizaciones y medios de comunicación. También es importante dotar al personal de campo de las habilidades de comunicación y facilitación necesarias para manejar el proceso. Los esfuerzos de planificación participativa se reflejarán en mensajes y materiales de CpD que estimulen la reflexión, tales como programas de radio, videos, televisión, teatro, cómics o campañas en línea, entre otros.

FASE 4. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

El monitoreo es un procedimiento continuo que se lleva a cabo durante todo el proceso para evaluar si la estrategia de CpD se está implementando con éxito y de acuerdo al plan. Esta fase final permite medir la eficacia de las actividades de CpD después de su implementación y evaluar su efecto en términos de contribución a los objetivos generales de desarrollo. Se debe prestar especial atención a garantizar la sostenibilidad de las actividades y servicios de CpD una vez que haya finalizado el proyecto.

La secuencia de fases y pasos presentados en la Figura 6 representa un **proceso ideal de planificación de CpD**, sin embargo en la realidad el proceso puede ser menos lineal y algunos elementos modificados, sustituidos o reducidos de acuerdo con la situación. Por ejemplo, si los datos pertinentes ya están bien documentados, la evaluación de campo puede ser más corta y menos detallada. Del mismo modo, algunos pasos pueden dejarse de lado cuando se necesita apoyo inmediato para un proyecto en curso: en ese caso el plan básico de CpD tendría que ajustarse gradualmente con base en la información reunida luego, durante la ejecución del proyecto.

Figura 6b. El proceso de la CpD (adaptado de FAO, 2014)



3.2 PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA DE CPD

La planificación de la CpD es un proceso participativo y socialmente inclusivo: pretende incorporar y conciliar una diversidad de puntos de vista exteriorizados por los miembros de la comunidad, líderes locales, funcionarios gubernamentales, instituciones rurales, medios de comunicación local y especialistas. La esencia misma de la planificación de la CpD es que se realiza con la gente, no sólo *para* la gente.

La planificación participativa es un proceso de aprendizaje múltiple: el uso de métodos y técnicas de participación sirve para determinar el diseño y contenido de las actividades de CpD con base en las necesidades reales, las oportunidades y las limitaciones de los actores rurales. Esto crea una oportunidad para que las personas puedan a la vez experimentar y guiar el cambio (Fraser y Villet, 1994), con beneficios a largo plazo para un desarrollo sostenible y para el empoderamiento de la población local.

Figura 7. Resultados esperados de la planificación participativa (FAO, 2014)

Proceso de aprendizaje múltiple	Apropiación comunitaria de la iniciativa	Apoyo político e institucional mejorado	Proceso gradual del empoderamiento local
El establecimiento de relaciones horizontales entre los diversos actores implicados (comunidades locales, personal del proyecto, instituciones rurales, gobierno) permite el ajuste oportuno de los servicios del proyecto ante las cambiantes realidades locales.	La integración de la asistencia técnica con los sistemas locales de conocimiento conduce a estrategias y proyectos de desarrollo diseñados de acuerdo a las necesidades, oportunidades y limitaciones locales. Esto fortalece la movilización y apropiación comunitaria.	La creación de una plataforma para el diálogo y el entendimiento común entre los tomadores de decisiones y las comunidades rurales, aumenta la capacidad de los actores locales para reclamar servicios de mayor calidad y un mayor compromiso político.	La generación de oportunidades para que los grupos desfavorecidos accedan a recursos externos (capacitación, créditos) o movilicen sus propios recursos (habilidades y conocimientos), realza su capacidad de expresar y defender sus intereses.

La FAO promueve **planes locales de comunicación** como instrumentos de planificación participativa y de toma de decisiones informadas, donde los actores locales definen conjuntamente las prioridades, establecen las metas comunes y activan los recursos técnicos, financieros y sociales para la ejecución de las actividades y servicios de CpD (FAO, 2014). La participación de los actores locales en las negociaciones – incluyendo representantes de la comunidad, organizaciones de productores, técnicos agrícolas, instituciones locales y organizaciones de desarrollo – produce un plan de acción local específico, firmemente anclado en las necesidades, oportunidades y recursos del lugar, e impulsa un esfuerzo de colaboración para la implementación de respuestas apropiadas.

Los planes de comunicación local tienen que sustentarse en acuerdos entre entidades públicas/ privadas de desarrollo activas en la zona. Los actores locales deben estar dispuestos a contribuir con diferentes recursos (personal asignado, gastos de formación, gastos de equipamiento de campo), no sólo para llevar a cabo actividades específicas, sino también para fortalecer las capacidades de comunicación local.

Un ejemplo reciente de planificación local de la comunicación es el proceso facilitado en Bolivia por la *Iniciativa de Comunicación para el Desarrollo Sostenible (ICDS)* de la FAO.

PLANIFICACIÓN LOCAL DE LA COMUNICACIÓN EN BOLIVIA

En Bolivia, la FAO implementó la metodología de *Planes Locales de Innovación y Comunicación (PLIC)* para promover y prestar servicios de comunicación participativa en el marco de la 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 iniciar el diagnóstico de comunicación rural en profundidad. Con base en la información obtenida a través de un DPCR se identificaron temas específicos, problemas y soluciones con los pequeños productores, organizaciones de base, ONG, medios de comunicación local y tomadores de decisiones.

En cada área, se organizaron mesas técnicas de concertación con organizaciones de productores, invitando a los proveedores de servicios de extensión, centros de investigación, organizaciones no gubernamentales, gobierno municipal y otras instituciones locales para que expresen sus opiniones y necesidades en temas agrícolas y oportunidades. Los temas expuestos fueron comparados con el plan de desarrollo distrital. El mismo sondeo fue posteriormente realizado en talleres participativos con miembros de la comunidad, coordinados por técnicos locales. Los temas clave a ser tratados fueron finalmente acordados, conjuntamente con una lista de actividades, tareas y recursos de comunicación; en la mayoría de los casos se firmó un acuerdo escrito por todos los actores involucrados.

Los PLIC permitieron establecer metas comunes con diferentes grupos de actores rurales en áreas geográficas bien definidas, con resultados medibles. Esto facilitó el establecimiento de los llamados Espacios Locales de Concertación donde los actores rurales pudieron dialogar y tomar decisiones informadas sobre innovaciones agrícolas.

Como parte de los PLIC, más de 500 pequeños agricultores, extensionistas, técnicos y promotores locales fueron capacitados a través del uso de *Módulos de Conocimiento y Capacitación* en las áreas piloto del proyecto. Estos conjuntos de recursos multimedia — incluyendo vídeos, folletos, directrices y programas radio — involucraron a los miembros de la comunidad en procesos de aprendizaje recíproco, que respondieron a las prioridades locales al mismo tiempo que promovieron la recuperación de los conocimientos tradicionales.

Fuente: FAO 2012c

3.3 HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA CPD¹⁷

El primer paso en la planificación de la CpD es realizar un diagnóstico de comunicación para formarse una idea acerca de las percepciones, vacíos de conocimientos, prácticas y recursos existentes en el grupo de actores previstos. Estos datos resultarán de gran utilidad para el diseño general del proyecto, en particular para averiguar las mejores formas y medios para satisfacer las necesidades locales de comunicación. Lo ideal sería que el diagnóstico de comunicación pudiera ser parte integral de la línea de base del proyecto, pero no necesariamente hay coincidencia temporal. Es recomendable comenzar – durante la identificación o formulación de las fases del proyecto – con un análisis situacional preliminar con base en datos secundarios y, posteriormente, recopilar más información utilizando técnicas participativas.

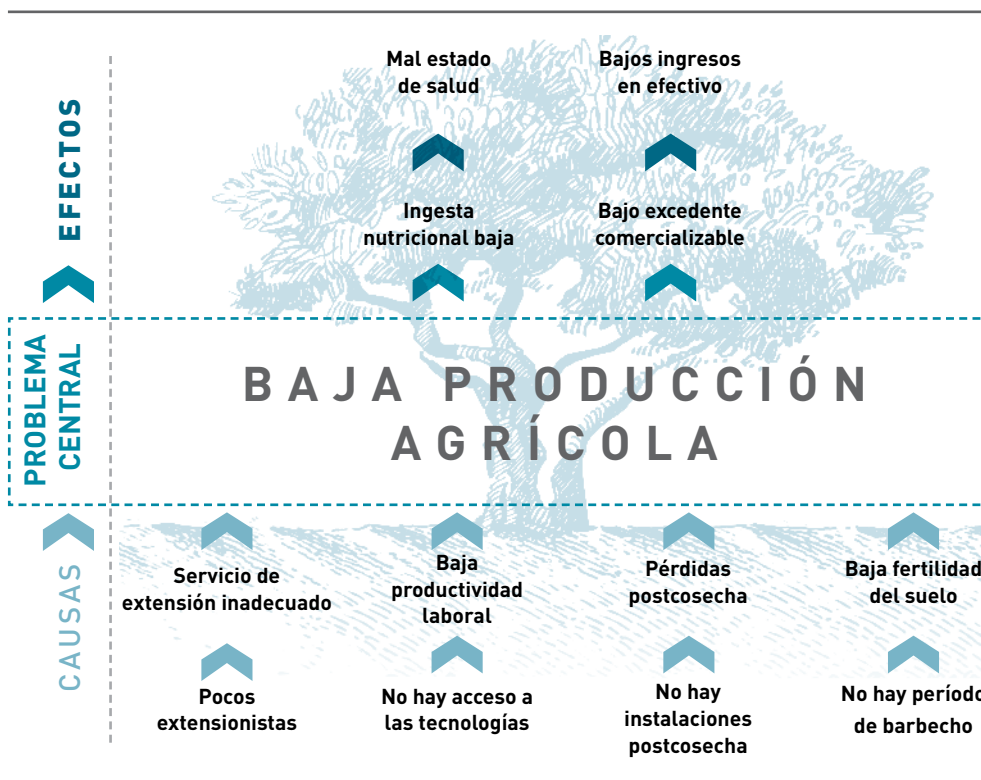
El *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural (DPCR)* es una metodología de investigación de comunicación ampliamente utilizada por la FAO y las instituciones asociadas para desentrañar cuestiones rurales y planificar actividades precisas de CpD conjuntamente con los usuarios finales (FAO, 2016). Los siguientes métodos pueden ser aplicados, entre otros:

- Revisión de informes de los proyectos anteriores sobre el tema.
- Entrevistas con informantes clave y especialistas en la materia.
- Grupos de discusión con miembros de los grupos de actores prioritarios.
- Técnicas de análisis como lluvia de ideas y árbol de problemas.

A continuación se muestra un ejemplo de *Árbol de Problemas*, una herramienta visual utilizada para llevar a cabo el análisis de causa/efecto de los principales asuntos abordados por un proyecto. Una tarea fundamental es la de recoger las opiniones de los actores y realizar un análisis juicioso para identificar la raíz de los problemas y, entre éstos, priorizar aquellos que pueden ser tratados directamente a través de la comunicación (véase Sección 2.3 sobre la identificación de puntos de entrada de la comunicación).

¹⁷ Una completa guía paso a paso de los métodos y herramientas de planificación de la CpD se encuentra en el Manual de Comunicación para el Desarrollo Rural (FAO, 2014).

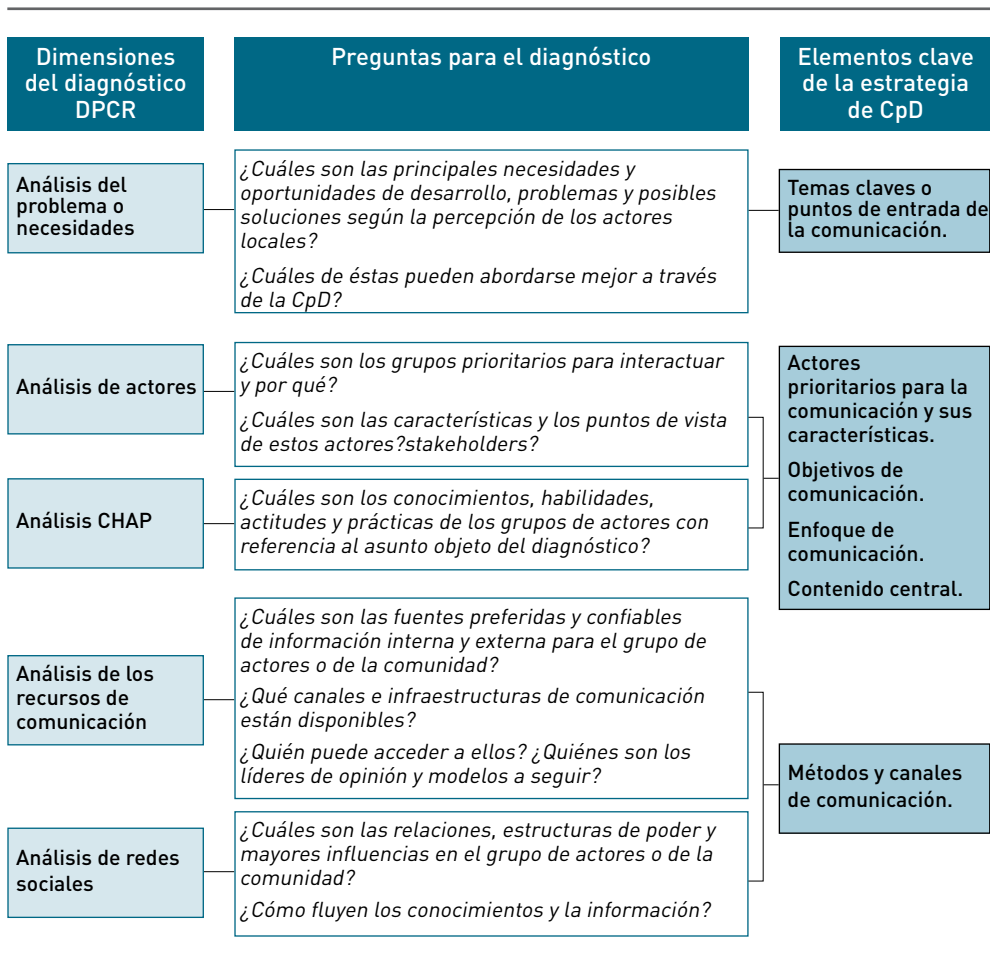
Figura 8. Ejemplo de árbol de problemas centrado en la baja producción agrícola (FAO, 2014)



Los hallazgos del DPCR incluyen evidencias de las principales formas de comunicación de las personas en su comunidad, sus principales fuentes de información externas, así como los patrones de interacción, de influencia social y de intercambio de conocimientos. Todo esto constituye una línea de base para una futura estrategia y plan de CpD (véase Figura 9).

El diseño de la estrategia de CpD implica la formulación de objetivos de comunicación específicos por cada grupo meta, la selección de enfoques de comunicación pertinentes, la identificación del contenido básico y, finalmente, la especificación de la opción o la combinación de métodos y medios de comunicación más adecuada para llegar a los grupos de actores previstos y participar con ellos en una fructífera comunicación de doble vía.

Figura 9. Hallazgos del DPCR relevantes para el diseño de la estrategia



La selección de medios depende principalmente de los objetivos de CpD, teniendo en cuenta las diferentes funciones, ventajas y limitaciones de cada canal (véase Tabla 6). Por ejemplo las emisoras de radio, TV y periódicos han demostrado ser más eficaces en la creación de conciencia, promoción o difusión de información sobre un tema de desarrollo particular a nivel nacional y para un público general. Por otro lado, para congregarse a los agricultores y estimular el debate y el intercambio de conocimientos, los proyectos en general hacen uso de los medios comunitarios, la comunicación interpersonal o las TIC, especialmente los teléfonos móviles, aprovechando su creciente penetración en las zonas rurales. La combinación de más de un medio disponible en una localidad tiende a producir mejores resultados, por lo tanto, siempre se promueve un enfoque de comunicación multimedial para maximizar el impacto y mejorar la relación costo-efectividad.

Tabla 6. Ventajas y limitaciones de los diferentes medios de comunicación

Medio	Ventajas	Limitaciones
Medios populares de comunicación (p. ej. marionetas, teatro comunal, narración de cuentos)	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden ser fácilmente entendidos por todos los miembros de la comunidad. • Se adaptan intrínsecamente a la escena cultural local. • Permiten usar dialectos para una comunicación más íntima y precisa en las comunidades. • Apelan al nivel personal. • No dependen de la tecnología, que es susceptible de deteriorarse. • Relativamente baratos de producir, ya que la mayoría de los recursos necesarios están disponibles en la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requieren de la hábil elaboración de mensajes de desarrollo dentro del tejido de los medios de comunicación popular. • En algunas sociedades pueden carecer de prestigio a frente de medios más modernos de comunicación. • Pueden ser difíciles de organizar y necesitan 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, disponibilidad y accesibilidad, incluso en las zonas rurales. • El costo de producción es bajo. • La entrega de información puede ser localizada. • Público bien segmentado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil como un medio para la capacitación y la educación, ya que es sólo audio. • La competencia constante con otros programas en otras estaciones. • Mensaje fugaz. • Sin tener nada que mirar, los oyentes están más predispuestos a las distracciones, lo que limita su periodo de atención. • Los conceptos pueden ser presentados con mayor claridad visualmente que en términos auditivos. • Requiere habilidades en radiodifusión y planificación de la programación, así como en diseño, producción y gestión.
Televisión	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia cobertura. • Combina la vista, el sonido y el movimiento, por lo tanto, acapara más la atención. • Alto prestigio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a su prestigio, tiende a ser monopolizado por intereses poderosos. • No está ampliamente disponible, especialmente en las zonas rurales. • Alto costo de producción. • La información relacionada a la agricultura es difícil de localizar, a menos que existan canales de televisión locales, los cuales son escasos en los países en desarrollo.
Video	<ul style="list-style-type: none"> • Combina imágenes, sonidos y movimiento, por lo tanto, llama la atención. • Muy persuasivo. • El mejoramiento constante de la tecnología está haciendo la producción cada vez más barata y confiable. • Se puede volver a reproducir. • Permite grabar 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.
Medios visuales de comunicación (p. ej. rotafolios, carteles, carteles publicitarios, comics)	<ul style="list-style-type: none"> • Asequible y fácil de producir y utilizar. • Bueno para la formación y apoyo de 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 hacer 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 sólo para pequeños grupos de discusión.
Material impreso (p. ej. panfleto, folleto, revista, periódico)	<ul style="list-style-type: none"> • Relativamente económico, sencillo y fácil de producir. • Puede ser llevado a casa, consultado, y se mantiene como un recordatorio permanente. • Especialmente útil para los extensionistas, técnicos y líderes de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado a una audiencia alfabetizada. • Algunos formatos tienden a ser aburridos sobre todo si no hay imágenes visuales.



Medio	Ventajas	Limitaciones
Teléfonos móviles/ celulares	<ul style="list-style-type: none"> • Capaz de una variedad de tareas 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 puede almacenar una cantidad limitada de información, de acuerdo a la capacidad del teléfono móvil. • 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. • Puede no ser asequible en algunas 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)

Abajo se muestra una matriz de referencia para articular todos los elementos clave de una estrategia de CpD.

Tabla 7. Matriz de la estrategia de CpD

Tema (s) clave a abordar: [punto de entrada de la comunicación]				
Actores prioritarios	Objetivos de CpD	Enfoques de comunicación	Contenido básico	Métodos y canales de comunicación
[grupos, individuos, organizaciones o instituciones involucradas o en condiciones de influir en los resultados de las actividades de comunicación]	[estados deseables expresados en términos de cambio en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas de los actores]actores]	[concienciación, intercambio de información y de conocimientos, movilización social, promoción, etc.]	[contenido aproximado basado en los objetivos de CpD y los resultados del CHAP]	[comunicación interpersonal, grupal o comunicación de masas - a través de medios de comunicación popular, medios comunitarios, medios grupales y masivos, TIC, redes sociales, etc.]

Pero antes de transformar la estrategia en un plan de trabajo, es importante evaluarla con los actores prioritarios de la comunidad, tales como: los extensionistas, otras organizaciones que trabajan sobre el mismo tema, líderes populares y los propios

agricultores.

Una serie de consultas y reuniones ayudará a asegurar que la estrategia de CpD sea relevante y socialmente aceptable. Ésta es también una oportunidad para activar los recursos y crear un sentido de pertenencia entre los actores locales.

Un **plan de CpD** concreto delinearán, para cada objetivo, todas las actividades de CpD, los resultados esperados, las responsabilidades específicas y el calendario. Esto tiene que ser complementado con una estimación de los recursos disponibles y necesarios para cubrir cada actividad. La tabla a continuación es un modelo útil.

Tabla 8. Plan de CpD

Objetivo de CpD	Actividades	Productos	Calendario	Persona responsable	Ubicación	Presupuesto

Otro aspecto importante a considerar es cómo controlar la gestión y la implementación del plan de CpD. Al formular los objetivos de CpD, las metas y los indicadores pertinentes deben ser definidos como estándares alcanzables y realistas para medir y evaluar los avances y logros. El marco se completa cuando las fuentes de datos y los métodos de recopilación apropiados también hayan sido identificados, junto con los recursos necesarios para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación (SyE) de las actividades.

Tabla 9. Marco de SyE en CpD

Objetivo de CpD	Meta	Indicador	Fuente de datos	Método de recopilación de datos	Presupuesto
		[cuantitativo y cualitativo]			

SECCIÓN 4

INCORPORACIÓN DE LA CPD A NIVEL DE PAÍS

4.1 MARCO DE PROGRAMACIÓN POR PAÍSES DE LA FAO

4.2 INTEGRAR LA CPD EN EL MPP



4.1 MARCO DE PROGRAMACIÓN POR PAÍSES DE LA FAO

La reforma en curso de la FAO se centra en la descentralización y la gestión por resultados para mejorar la forma de trabajar de la organización y prestar servicios más eficaces. Dentro de este contexto, se está prestando mayor atención a la programación estratégica a nivel de país.

El Marco de Programación por Países (MPP) es una herramienta utilizada por la FAO para definir respuestas a medio plazo a las necesidades de asistencia de los países miembros en la búsqueda de los objetivos nacionales de desarrollo. Establece un vínculo estratégico entre los objetivos de desarrollo de un país y el *Marco Estratégico de la FAO* dentro de las prioridades regionales, y en consonancia con objetivos acordados internacionalmente, como los definidos en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD).

Por tanto, el MPP tiene como objetivo mejorar el impacto y la eficacia del apoyo de la FAO en los países, para mejorar la coordinación con otros organismos de desarrollo y aumentar las oportunidades para la movilización de recursos. También allana el camino para un enfoque más integrado y de abajo hacia arriba en el proceso de programación de la FAO.

De acuerdo con la Guía para la Formulación del Marco de Programación por Países (FAO, 2012d):

El MPP representa un paso decisivo en el proceso de transición desde un enfoque de proyecto ad hoc impulsado por la demanda hacia uno de resultados a más largo plazo en función de las necesidades. Este nuevo enfoque permite a la FAO contribuir, a nivel de países, a los objetivos estratégicos nacionales y al desarrollo de capacidades en base a las prioridades acordadas con el gobierno y la comunidad de desarrollo. Estas prioridades están en consonancia con el mandato de la FAO, expresado en los objetivos estratégicos, prioridades subregionales y regionales y las prioridades acordadas por el Equipo de las Naciones Unidas de apoyo a los países (UNCT, por su sigla en inglés) y el gobierno en el MANUD u otros ejercicios similares.

FAO, 2012d

El MPP contribuye al proceso de programación conjunta de la ONU a nivel de país a través de:

- un análisis de la situación y revisión de las políticas nacionales pertinentes, contribuyendo así a las actividades de evaluación de necesidades y analíticas encabezadas por la ONU, como la Evaluación Común para los Países (ECP), que se centra en la agricultura, el desarrollo rural, la seguridad alimentaria y otros ámbitos del mandato de la FAO;
- la identificación de áreas prioritarias del MPP que orientan la participación de la FAO con sus socios y contribuyen a definir el alcance de las prioridades del MANUD;

- la matriz de resultados del MPP, armonizado con la matriz de resultados del MANUD, y
- la identificación y formulación de programas conjuntos de la ONU.

El equipo a cargo de la formulación del MPP incluye al Representante de la FAO y al Asistente del Representante, al Punto Focal designado por el gobierno, un técnico experto/asesor, otros expertos nacionales e internacionales o funcionarios técnicos de los ministerios competentes, y funcionarios de la oficina de la FAO en el país, subregional, regional o la Sede, según sea necesario. Cuando no hay capacidad técnica en CpD a nivel de oficina descentralizada, siguiendo el principio de subsidiariedad el equipo técnico de CpD en la Sede de la FAO puede proporcionar apoyo directo a los países para la formulación del MPP y para garantizar la calidad del proceso.

4.2 TRATAMIENTO DE TEMAS DE CPD EN EL MPP

El MPP adopta un enfoque de gestión basada en resultados (GBR) que se construye sobre las ventajas comparativas y las alianzas de la FAO a nivel nacional e internacional. Se enfoca en un conjunto de **prioridades nacionales** que son identificadas por el gobierno y al mismo tiempo forman parte del mandato de la FAO, en las cuales la organización tiene fuertes ventajas comparativas.

Estas áreas prioritarias de colaboración FAO-gobierno se traducen en una Matriz de Resultados que detalla, por cada **impacto** (logro o prioridad nacional concertada con el gobierno), los **resultados y productos** y los **indicadores pertinentes**. Con la matriz se describe el enfoque estratégico de la FAO en el país y cómo sus resultados contribuirán a las prioridades regionales y globales de la organización, integrándose al Marco Estratégico de la FAO y del MANUD.

Finalmente los productos de la MPP se exponen más detalladamente - en términos de **actividades, recursos financieros y líneas de tiempo** - en un Plan de Trabajo Nacional bienal que abarca todos los emprendimientos de la FAO en un país en particular.

DEFINICIÓN DE LOS RESULTADOS DEL MPP

Impacto MPP: Es la contribución prevista de la FAO a las prioridades nacionales. Dice relación con los cambios al desarrollo a largo plazo a los cuales contribuye la FAO. Emana de las prioridades o las metas de desarrollo estipuladas en los planes o políticas y estrategias nacionales de desarrollo y/o el MANUD.

Resultados MPP: Se define como la respuesta mensurable de la contribución de la FAO a la consecución de los objetivos de desarrollo del país y de los resultados regionales y organizacionales dentro de los plazos del MPP.

Productos MPP: El producto del MPP se define como un resultado significativo y medible de las actividades de la FAO en el país, generalmente a través de proyectos o programas que contribuyen a alcanzar el resultado del MPP.

Fuente: FAO 2012d

Por lo tanto, la *Matriz de Resultados* del MPP constituye la herramienta de referencia para hacer seguimiento a la ejecución de las intervenciones de la FAO en apoyo a los objetivos de desarrollo del país, integrándose plenamente al Marco Estratégico de la FAO y del MANUD.

Tabla 10. Plantilla de la Matriz de Resultados del MPP

MPP Prioridad Área A: [Descripción]			
Resultados del MPP	Indicadores, línea de base y metas	Medios y fuentes de verificación	Supuestos
Resultados			
Productos			
Resultado del MANUD	Declaración		
Resultados regionales/ organizacionales de la FAO	Declaración		
Continúa para otras áreas prioritarias del MPP [resultados y productos]			

Sobre la base de un diagnóstico preliminar de comunicación en el país, se deben identificar los **productos y las actividades específicas de CpD** e incluirlas como parte integral en la Matriz de Resultados del MPP. Los productos de CpD se pueden incluir en la Matriz, ya sea como resultados –con metas e indicadores – o sólo descritos en la narrativa del documento, con información sobre el tipo de intervenciones de CpD que la FAO quiere emprender para lograr los resultados.

Por ejemplo, en el marco del MPP 2010-2015, preparado conjuntamente por la FAO y el Gobierno de Bangladesh, las áreas pertinentes para la contribución de la CpD se han identificado dentro de los siguientes resultados:

- Conocimiento mejorado acerca de la agricultura a prueba de clima.
- Resiliencia aumentada de las poblaciones vulnerables al cambio climático y los desastres naturales.
- Fortalecimiento del enfoque principal de extensión.

SECCIÓN 5

SUGERENCIAS PARA UN USO EFICAZ DE LA COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL

5.1 DIEZ PREGUNTAS PARA COMPRENDER MEJOR LA PLANIFICACIÓN DE LA CPD

5.2 CONSIDERACIONES INSTITUCIONALES, FINANCIERAS Y DE POLÍTICAS



5.1 DIEZ PREGUNTAS PARA COMPRENDER MEJOR LA PLANIFICACIÓN DE LA CPD

Las siguientes son preguntas frecuentes acerca de cómo los programas de desarrollo rural y proyectos de campo pueden beneficiarse de la aplicación de la Comunicación para el Desarrollo.

1. ¿Cómo puede la comunicación hacer una diferencia en el desarrollo agrícola y rural?

La comunicación se relaciona directamente con el desarrollo rural sostenible: es el medio que garantiza la participación de la gente y la apropiación del proceso de cambio por las personas. La facilitación del acceso a la información agrícola y la apertura de canales de comunicación de doble vía entre los actores rurales – incluidas las instituciones, organizaciones de productores, pequeños agricultores y comunidades locales – es clave para establecer un entorno propicio en el que puedan entablar un diálogo constructivo, aprender unos de otros, colaborar en soluciones innovadoras y, finalmente influir en la formulación de políticas. La toma de decisiones informadas y la participación activa es fundamental para que los agricultores asuman el liderazgo en los procesos de desarrollo.

2. ¿Cuál es el valor añadido de la comunicación participativa para el desarrollo en comparación con la comunicación convencional y los esfuerzos para la visibilidad?

La CpD no se trata simplemente de la difusión de información, la divulgación de proyectos o la realización de campañas de comunicación para el cambio de comportamiento. Se trata, ante todo, de la participación de las comunidades rurales en la toma de decisiones, la reducción de las brechas de conocimiento y la mejora de la inclusión social. Las técnicas de comunicación participativa permiten identificar y discutir las prioridades locales, necesidades o asuntos sensibles, y ayudar a mediar entre las diferentes opiniones antes de que se conviertan en malos entendidos, conflictos o problemas importantes. Esto a su vez proporciona mejores ideas para diseñar campañas de comunicación o producir materiales de comunicación. Los actores rurales, alentados y capacitados para hacer que sus voces sean escuchadas, están dispuestos a desempeñar un papel activo, organizarse y disponer de recursos locales para lograr un cambio más sostenido y significativo.

3. ¿Qué tipos de iniciativas de desarrollo requieren el apoyo de la CpD?

Todas las intervenciones de desarrollo rural, incluso aquellas que no tienen una dimensión preponderante sobre información, comunicación o educación, se benefician en gran medida del uso profesional de la CpD. Como muestran las experiencias de campo anteriormente descritas, la CpD se puede aplicar con éxito como un enfoque transversal en el sector rural para abordar diversos asuntos o temas interrelacionados,

como la gestión de los recursos naturales, la innovación agrícola, la seguridad alimentaria y nutricional, la adaptación al cambio climático, la gestión del riesgo de desastres y la respuesta ante situaciones de emergencia¹⁸. Los métodos participativos de comunicación, los medios comunitarios, y las TIC pueden maximizar en gran medida el impacto de las intervenciones de desarrollo facilitando la movilización comunitaria y cerrando las brechas de conocimiento que a menudo dificultan la colaboración eficaz.

4. ¿Cuándo se debe aplicar la CpD en el ciclo del proyecto?

Cuanto antes mejor. El uso estratégico de los métodos y canales participativos de comunicación deben tenerse en cuenta desde el principio de un proyecto para garantizar la participación colaborativa de los múltiples actores, el acceso equitativo a la información pertinente, el diálogo social y la movilización. Un conjunto coherente de productos y actividades de CpD debe identificarse durante la fase de formulación, como contribución al resultado global del proyecto, junto con los indicadores correspondientes y estimaciones de costos. Todos estos elementos deben integrarse sistemáticamente en la *Matriz de Resultado del Proyecto*, el *Plan de Trabajo* y el *Presupuesto*.

5. ¿Quién debe planificar las actividades de CpD?

La planificación de la CpD es un campo especializado y requiere de personas que, además de un conocimiento de los procesos de comunicación, también estén familiarizados con las técnicas de participación, gestión del conocimiento y procesos de desarrollo comunitario. Los responsables y los tomadores de decisiones deben tener un conocimiento básico de las funciones de la CpD para saber por qué y cuándo integrar la CpD en sus proyectos. Pero los insumos para el desarrollo de una estrategia o plan cabal de CpD debe ser responsabilidad de los especialistas de CpD.

6. ¿Cuál es la fase más importante en la planificación de la CpD?

A pesar de que los materiales multimedia como vídeos, programas de radio, folletos y carteles son por lo general los resultados más visibles, y a menudo más atractivos, de una iniciativa de CpD, es crucial entender que su efectividad está determinada por un proceso de pensamiento estratégico. La estrategia de CpD que está detrás de la selección de los métodos, canales y mensajes adecuados, está basada en una fase previa de diagnóstico conjuntamente con los principales actores, donde se recopilan datos e información sobre las audiencias y medios de comunicación rurales, se investigan los vacíos de información y conocimiento a nivel local, y se identifican los recursos y las oportunidades de comunicación existentes. Ésta fase es la más importante, y a menudo la más descuidada, de todo el proceso de CpD.

¹⁸ Para una muestra de experiencias y lecciones sobre las aplicaciones de CpD en diferentes proyectos de desarrollo agrícola y rural, véase el Módulo 7 del Manual de Comunicación para el Desarrollo Rural (FAO, 2014).

7. ¿A qué se parece una estrategia de CpD?

Como se ilustra en la Sección 3, una estrategia de CpD proporciona el marco de referencia para la selección de los mejores enfoques, mensajes, métodos y canales de comunicación en respuesta a las necesidades y prioridades locales, sobre la base de los conocimientos y las redes rurales existentes. Complementada por un plan de acción concreto, la estrategia se parece a una hoja de ruta para mantener a los profesionales de campo en el camino correcto y para que se enfoquen en los objetivos que las actividades de CpD contribuirán a lograr.

8. ¿Cómo una estrategia de CpD se vuelve operativa en terreno?

Con el fin de facilitar la participación, el compromiso y el control de los actores sobre las actividades de comunicación, la estrategia y el plan de CpD deben ser validados y ajustados a través de consultas locales. Los socios locales – incluyendo líderes comunitarios, asociaciones de productores, instituciones locales, organizaciones de desarrollo y medios de comunicación – son los que deben liderar la implementación de las actividades de CpD, aportando sus propios recursos humanos, técnicos y financieros. Esta es la mayor garantía para la sostenibilidad. Del mismo modo, el trabajo con los medios de comunicación y los profesionales locales para la producción de materiales de CpD tiene enormes beneficios en términos de fortalecimiento de capacidades, responsabilidad y rentabilidad.

9. ¿Cuáles son las cosas que se debe evitar cuando se planea utilizar la CpD?

Es un error frecuente en el contexto del desarrollo embarcarse en la producción de materiales de comunicación sin una estrategia adecuada y objetivos bien definidos sobre la base de un diagnóstico sistemático. Como se mencionó anteriormente, la eficacia de los materiales de comunicación depende de los fragmentos clave de información recopilada con los actores relevantes, así como de su calidad técnica, por lo que es esencial que ambas tareas se lleven a cabo de una manera profesional. Si no fuera así, se corre el riesgo de que los productos finales no alcancen los objetivos establecidos debido a la información defectuosa. Por lo general, enfocarse en la tecnología de la comunicación y no en el proceso de comunicación es lo peor que se puede hacer. Por otra parte, se debe evitar llamar a un especialista en CpD cuando la situación ya está comprometida por la falta de diálogo inicial y por la creciente desconfianza entre los actores. Pretender que él/ella resuelva el problema en un plazo breve y sin mayores consultas con los actores locales, es definitivamente inadecuado.

10. ¿Cuáles son las consideraciones más importantes en la planificación de la CpD?

En primer lugar, los responsables y tomadores de decisiones deben asegurarse de que se lleve a cabo un diagnóstico de comunicación adecuado y deben estar preparados para adaptar la estrategia a las necesidades locales y al contexto cultural. Un factor de planificación fundamental es asegurar que los conocimientos,

opiniones y percepciones de todos los actores clave se tomen en cuenta, incluso, y sobre todo, cuando no están en línea con las opiniones de los expertos. Asignar un presupuesto adecuado es decisivo, incluyendo una estimación para el diagnóstico de comunicación, el diseño y la implementación de la estrategia necesaria, y su evaluación global.

5.2 CONSIDERACIONES INSTITUCIONALES, FINANCIERAS Y DE POLÍTICA

No hay una receta única para aplicar con éxito la CpD en las iniciativas de desarrollo rural. A pesar de que el diseño y el proceso de aplicación siguen siendo consistentemente similares, cada estrategia de CpD es única, ya que refleja los objetivos del proyecto, las necesidades de los actores y el contexto particular. Lo mismo se aplica a la implementación: cada vez que una estrategia de CpD avanza, hay una serie de asuntos y desafíos, a veces inesperados, que enfrentar. Estos pueden requerir maniobrar y realizar ajustes casi en tiempo real, y es por eso que el conocimiento profundo y la experiencia práctica de un especialista en CpD serán de gran ayuda. Cuando se implementan actividades de CpD, entran en escena algunas consideraciones institucionales:

- **Arreglos institucionales.** ¿Qué organización, departamento o unidad tomará la iniciativa y será responsable de la planificación e implementación de la estrategia de CpD? Encontrar un hogar institucional y definir con claridad las funciones y responsabilidades de los asociados en la implementación del proceso de CpD es un paso muy importante antes de iniciar las actividades. La mayoría de los gobiernos e instituciones rurales tienen departamentos o unidades con el mandato de proporcionar servicios de información y de comunicación, aunque sus funciones se limitan generalmente a producir información para un público general, frecuentemente con habilidades y recursos insuficientes. Para que cualquier esfuerzo de CpD sea viable y sostenible a largo plazo, las organizaciones involucradas deben reconocer e integrar la CpD como un eje estratégico de trabajo y llevarlo a cabo con regularidad, de acuerdo a las necesidades. Los aspectos políticos y financieros influyen en los acuerdos institucionales. Por ejemplo, la creación de un equipo técnico que asuma la función de la CpD (que no necesariamente significa contratar nuevo personal) implica reenfocar las prioridades de trabajo y cambiar la orientación de la organización hacia su grupo de actores, así como el ajuste de funciones, responsabilidades y presupuesto.
- **Desarrollo de capacidades locales.** Es vital que las instituciones y organizaciones asociadas sean capaces de diseñar, planificar e implementar

una estrategia de CpD. La contratación externa puede ser una opción para superar la falta de capacidad interna, sin embargo es esencial invertir en el desarrollo de capacidades para aprovechar los profesionales locales/nacionales en comunicación. Esto podría hacerse, por ejemplo, enviando profesionales locales a trabajar con expertos internacionales, o mediante la organización de talleres de aprendizaje práctico donde los participantes podrán adquirir los conocimientos necesarios acerca del desarrollo del proceso de CpD¹⁹. El fortalecimiento de las capacidades les permite a las contrapartes locales dar continuidad, replicar de forma independiente o incluso ampliar las iniciativas de CpD después de la finalización del proyecto. En el caso de las instituciones públicas, existe el riesgo de que el personal capacitado pueda dejar su trabajo en busca de mejores incentivos en el sector privado. Desafortunadamente, no hay una solución fácil a este problema, a menos que los gobiernos reconozcan el valor de contar con profesionales calificados y sean capaces de ofrecer una remuneración competitiva.

- **El valor de los procesos de comunicación frente a los productos.** Lamentablemente, muchos responsables y tomadores de decisiones en el área del desarrollo prestan poca atención a la comunicación como un proceso social, ya que se enfocan generalmente en los productos más tangibles. Por lo tanto, tienden a considerar al diseño de estrategias de menor valía que los medios y materiales de comunicación. Por ejemplo, una estrategia acabada que presenta datos pertinentes y opciones lógicas para utilizar la comunicación en la reducción de la deserción escolar, es probable que sea menos atractiva para los tomadores de decisiones que un sitio web independiente, un vídeo o una aplicación de teléfono móvil sobre el tema. Sin embargo, debe quedar claro que los productos de comunicación de este tipo no pueden garantizar resultados significativos por sí mismos, a menos que sean parte de una estrategia global cuidadosamente diseñada para abordar las causas fundamentales de un problema de desarrollo.
- **Sincronización.** Ramírez y Quarry (2004) llaman a este aspecto “preparación”: asegurándose que los diversos actores y componentes de una iniciativa de desarrollo están coordinados para evitar vacíos y garantizar la entrega oportuna de los servicios y la realización de las actividades del proyecto. Por ejemplo, una campaña de comunicación masiva fue lanzada por el Ministerio de Medio Ambiente de un país en América Latina para mejorar la calidad y la limpieza de las playas. La campaña llamaba a la acción induciendo a la gente a tirar la basura en el contenedor y no en la arena. No funcionó, simplemente porque la mayoría de las playas no tenían contenedores de basura, ya que era la responsabilidad

¹⁹ El Manual de Comunicación para el Desarrollo Rural (FAO, 2014) describe cómo organizar e implementar ad hoc el desarrollo de capacidades en CpD (consulte la sección 2 del módulo 4).

del Ministerio de Turismo instalarlos y mantenerlos. Esto muestra cómo la coordinación entre todos los actores involucrados es una condición previa para la aplicación efectiva de cualquier estrategia de comunicación.

Desde el punto de vista financiero, los temas importantes a tener en cuenta son:

- **Líneas presupuestarias designadas.** Una línea presupuestaria específica siempre debe incluirse en la formulación del proyecto para asegurar que la implementación de las actividades de CpD, como una contribución esencial para el resultado global del proyecto, corresponda con una financiación adecuada. Hacer un cálculo adecuado de los insumos necesarios y los costos involucrados en la planificación y ejecución de las actividades de CpD es sólo posible después de evaluar las capacidades de comunicación y los recursos disponibles en el área del proyecto. Como regla general, a las actividades de CpD se les debe asignar entre el 7 y el 10 por ciento del total de los fondos del proyecto.
- **Mobilización de recursos locales.** El diagnóstico de capacidades y recursos de comunicación existentes será útil también para identificar los activos financieros locales, las oportunidades concretas para compartir gastos e inversiones y el potencial de las contribuciones en especie (p. ej., espacio de oficina, tiempo del personal, equipo, experiencia técnica) por parte del personal local, los agentes de desarrollo, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, incluido el sector privado. Esto asegurará la apropiación de los actores locales y los alentará a tomar el control sobre el proceso de CpD, no sólo en términos de toma de decisiones, sino también de responsabilidades de gestión.

Por último, un par de puntos relacionados con las políticas:

- **Marco político.** La aplicación con éxito de un enfoque orientado a los individuos, como la CpD, depende en gran medida del entorno más amplio de políticas. Cuando las políticas nacionales garantizan la participación de las mujeres y los hombres rurales en los procesos de desarrollo, sin duda hay más posibilidades de obtener el apoyo de los tomadores de decisiones para que los servicios de comunicación rural sean más inclusivos, responsables y participativos. Por ejemplo, las políticas de telecomunicaciones y marcos reguladores desempeñan un papel clave en la reducción de las desigualdades de acceso asequible a las TIC en las zonas rurales, o en facilitar la supervivencia de las radios comunitarias a través de un reconocimiento legal, así como la reducción de las tasas para la concesión de licencias o la asignación del espectro. Para lograr la sostenibilidad a largo plazo, la CpD también debe formar parte de las políticas de desarrollo agrícola y rural como medio para aumentar la concienciación y la responsabilidad de los servicios de investigación y extensión.

- **Evitar la interferencia política.** A veces los intereses políticos pueden evitar el abordaje de temas controversiales o asegurar un trato “amigable” de determinados temas cercanos a la agenda del gobierno. Las interferencias políticas también pueden ser causadas por las tensiones entre el gobierno central y las entidades locales: los programas de desarrollo rural, vinculados a reformas de descentralización, son con frecuencia objeto de este riesgo. Mientras los objetivos generales de desarrollo y comunicación no estén siendo afectados, la negociación entre las diferentes posiciones es una solución viable y recomendable.

GLOSARIO

Comunicación para el Desarrollo (CpD) es el uso sistemático de métodos y herramientas participativas de comunicación para facilitar el acceso a la información, el intercambio de conocimientos y la participación activa de los actores involucrados en una iniciativa de desarrollo.

Planificación de la CpD en el ciclo del proyecto es un proceso participativo a través del cual un conjunto de productos y actividades de CpD se identifican como contribución a los resultados generales del proyecto y son consistentemente incluidos en la *Matriz de Resultados del Proyecto*, el *Plan de Trabajo* y el *Presupuesto*.

Estrategia de CpD es un conjunto integrado de objetivos, enfoques, mensajes y canales de comunicación elaborado de acuerdo a las necesidades y prioridades de los actores. En ella se establecen las líneas de acción que abordarán conjuntamente los actores sobre asuntos relacionados con la comunicación y avanzarán en el logro de metas comunes.

Plan de CpD es una herramienta para especificar, programar actividades y productos, y asignar recursos para poner en marcha una estrategia de CpD en terreno. El plan de la CpD tiene que ser perfeccionado con los actores locales para facilitar su movilización, compromiso y control sobre las actividades de comunicación.

Marco de programación por países (MPP) es una herramienta utilizada por la FAO para determinar respuestas a medio plazo a las necesidades de los países miembros en la consecución de los objetivos nacionales de desarrollo. El MPP tiene como objetivo aumentar el impacto y la eficacia de la asistencia técnica de la FAO en consonancia con su Marco Estratégico general, las prioridades regionales y los objetivos mundiales de desarrollo.

Planes locales de comunicación son herramientas para la planificación y la toma de decisiones participativa permitiendo que diversos actores prioricen conjuntamente las necesidades locales, establezcan objetivos comunes y movilicen recursos técnicos, financieros y sociales para la ejecución de las actividades de comunicación.

Enfoque del Marco Lógico (EML) es un método de análisis y planificación que ayuda a definir el alcance y la estrategia de un proyecto a través de una jerarquía lógica de objetivos, medios para alcanzar estos objetivos, mecanismos de ejecución y recursos.

Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural (DPCR) es un método de investigación de campo que utiliza técnicas participativas para generar información y comunicación con los actores principales como base para formular iniciativas de CpD que satisfagan sus necesidades, reflejen sus puntos de vista, creen compromiso y se apropien del proyecto.

ANEXO 1. DEFINICIÓN DE LAS FASES DEL CICLO DEL PROYECTO DE LA FAO

1. Identificación

Implica el análisis preliminar sobre la pertinencia, viabilidad y perspectivas de sostenibilidad del proyecto. Está estrechamente vinculada con la fase de formulación, dentro del continuo entre los procesos de análisis y planificación. Su pilar fundamental es la elaboración de una Nota Conceptual.

2. Formulación

Consiste en una serie de actividades relacionadas con la revisión y el acuerdo sobre los resultados esperados, diseño e implementación de modalidades previstas en el proyecto, entre ellas aquellas ligadas a los socios estratégicos. Requiere de una serie de análisis para asegurar que el proyecto sea pertinente, viable y sostenible. El producto es el Documento de Proyecto.

3. Revisión y Aprobación

Cubre el necesario proceso de revisiones técnicas y la garantía de calidad que les permite a los gestores de la organización otorgarle la aprobación final al proyecto. Se aplica a todos los proyectos, independientemente de su fuente de financiamiento; sólo las actividades a nivel mundial (publicaciones, conferencias, etc.) no siguen estos procedimientos.

4. Ejecución y Seguimiento

Cubre las actividades de implementación previstas. Los productos y los resultados deben ser gestionados y controlados de acuerdo a la Matriz de Resultados, el Plan de trabajo, el sistema de puntuación y el presupuesto.

5. Evaluación

Se refiere a la evaluación sistemática y objetiva del diseño, la implementación y los resultados de un proyecto, programa o política en curso o concluido. Es parte de un sistema general de rendición de cuentas y supervisión. La evaluación es una contribución independiente, y parte integral del ciclo de programas y proyectos, y se basa en la calidad de la formulación de los resultados, el marco lógico y los datos de seguimiento.

6. Cierre

El objetivo principal del cierre del proyecto es concluir con las acciones técnicas, operativas y administrativas de acuerdo a la fecha límite del proyecto (NTE por su sigla en inglés) y así informar a todos los asociados: países receptores, fuente(s) de financiamiento, y la(s) unidad(es) encargada(s) de la FAO.

ANEXO 2. ELEMENTOS BÁSICOS DEL MARCO LÓGICO

IMPACTO: cambio positivo a largo plazo al que el proyecto contribuirá abordando una importante situación o problema de desarrollo no deseado (p.ej., aumento de la productividad e ingresos).

RESULTADO: efectos positivos a corto y medio plazo del proyecto, como contribución al objetivo general, que se producen después de la consecución de los productos del proyecto.

PRODUCTO: resultados finales cuantificables, productos y servicios, que se derivan de la realización de las actividades del proyecto. Puede ser cuantitativo (p.ej., número de talleres realizados) o cualitativos, resultados intangibles (p.ej., hasta qué punto los participantes aprendieron y utilizan las habilidades de comunicación en su trabajo de campo).

ACTIVIDADES: tareas/acciones a realizar con el fin de alcanzar los productos específicos del proyecto. Puede incluir la realización de un taller de capacitación, la producción de materiales audiovisuales, etc.

INSUMO: recursos financieros, humanos, materiales e información (tales como dinero, equipamiento, personal, instalaciones para la capacitación) necesarios para llevar a cabo las actividades del proyecto.

RIESGOS Y SUPUESTOS: variables que escapan al control de la gestión de los proyectos, que pueden determinar el éxito o fracaso del mismo.

INDICADORES: puntos de control claramente verificables y medibles utilizados para supervisar o evaluar los componentes del proyecto (resultados, productos, actividades) en términos de cantidad, calidad y pertinencia.

MEDIOS DE VERIFICACIÓN: fuentes de datos y evidencia necesarios para medir los indicadores. Al igual que los indicadores deben ser identificados y especificados de antemano.

REFERENCIAS

- FAO. 2010. *Cambio colaborativo: un enfoque de comunicación para la adaptación al Cambio Climático y la Seguridad Alimentaria*. Roma, Italia: Iniciativa de Comunicación para el Desarrollo Sostenible (ICDS) (también disponible en: <http://www.fao.org/documents/card/es/c/9c27fb91-e28c-52f3-b67c-d68a7024a08d/>).
- FAO. 2011. *Caja de Herramientas de Comunicación para la Seguridad Alimentaria*. Roma, Italia: FAO (también disponible en <http://www.fao.org/docrep/016/i2195s/i2195s00.htm>).
- FAO. 2012a. *FAO expert consultation on Communication for Development: meeting today's agriculture and rural development challenges* (Consulta FAO de expertos en comunicación para el desarrollo: enfrentando los retos actuales de la agricultura y el desarrollo rural). Roma, Italia: FAO (disponible en inglés en <http://www.fao.org/docrep/015/i2701e/i2701e.pdf>).
- FAO. 2012b. *Guía sobre el Ciclo del Proyecto. Calidad de Resultados*. Roma, Italia: FAO (disponible en inglés en <http://www.fao.org/docrep/016/ap105e/ap105e.pdf>).
- * La Guía para el ciclo del proyecto y todas las herramientas relacionadas y explicaciones del procedimiento están disponibles en inglés en la intranet de la FAO en: <http://intranet.fao.org/faohandbook/area/projects> donde se actualizan periódicamente.
- FAO. 2012c. *Iniciativa de Comunicación para el Desarrollo Sostenible, Balance de Fin de Proyecto*. Informe Final. Roma, Italia: Iniciativa de Comunicación para el Desarrollo Sostenible (ICDS) de la FAO.
- FAO. 2012d. *Guía para la Formulación del Marco de Programación por Países* (disponible en <ftp://ftp.fao.org/osd/CPF/Guidelines/GuiaMPP.pdf>).
- FAO. 2013a. *Nuestras prioridades. Objetivos estratégicos de la FAO*. Roma, Italia: FAO (también disponible en <http://www.fao.org/docrep/018/mg994s/mg994s.pdf>).
- FAO. 2013b. *Guidance Note - Accountability to Affected Populations*. (Nota de orientación – Rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas). Roma, Italia: FAO (también disponible en <http://www.fao.org/emergencies/resources/documents/resourcesdetail/en/c/198361/>).
- FAO. 2013c. *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* (Fortalecimiento de la preparación y resiliencia de las comunidades ante los desastres naturales en zonas vulnerables seleccionadas de República Dominicana, Haití y Jamaica. Informe sobre las actividades y resultados del componente de comunicación para de desarrollo). Documento interno, proyecto OSRO /RLA/102/BEL.
- FAO. 2014. *Communication for Rural Development Sourcebook*. (Manual de Comunicación para el Desarrollo Rural). Roma, Italia: FAO. Edición española en preparación (también disponible en inglés en <http://www.fao.org/3/a-i3492e.pdf>).

- FAO. 2016. *Manual de Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural. 3ra edición en preparación*. Roma, Italia: FAO (segunda edición disponible en <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/y5793s/y5793s.pdf>).
- Fraser, C. & J. Villet. 1994. *La comunicación: clave para el desarrollo humano*. Roma, Italia: FAO (también disponible en: <http://www.fao.org/docrep/T1815S/T1815S00.htm>).
- Mefalopolus, P. 2008. *Development communication sourcebook: broadening the boundaries of communication*. (Libro de consulta de la comunicación de desarrollo: ampliando los límites de la comunicación). Washington DC: Banco Mundial (también disponible en inglés en: <http://siteresourcesworldbank.org/EXTDEVCOMMENG/Resources/DevelopmentCommSourcebook.pdf>).
- Ramirez, R. & W. Quarry. 2004. *Communication for development. A medium for innovation in natural resources management*. (La comunicación para el desarrollo. Un medio para la innovación en la gestión de los recursos naturales). IDRC y la FAO (también disponible en inglés en <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/006/ad661E/ad661E00.pdf>).
- World Bank & FAO. 2007. *World congress on Communication for Development. Lessons, challenges and way forward*. (Congreso Mundial sobre la Comunicación para el Desarrollo. Lecciones, desafíos y camino a seguir). Washington DC, EE.UU.: Banco Mundial (disponible en inglés en <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/ai143e/ai143e00.pdf>). También véase Comunicación y Desarrollo Sostenible. Selección de artículos de la 9na mesa redonda de las Naciones Unidas sobre comunicación para el desarrollo en: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/a1476s/a1476s00.pdf>



Impreso en Italia en papel ecológico

Roma, Marzo 2016

Diseño y maquetación: studio@bartoleschi.com

La Comunicación para el Desarrollo (CpD) es un enfoque participativo que integra procesos de comunicación y el uso de medios comunitarios y tecnologías de información y comunicación (TIC) para facilitar el acceso a la información, el intercambio de conocimientos y el diálogo social. La planificación de actividades de CpD debe ser parte de la formulación de proyectos para mejorar su impacto y asegurar el involucramiento y la apropiación por parte de los actores locales.

Las *Directrices de Comunicación para el Desarrollo Rural para la Planificación y la Formulación de Proyectos* proporcionan a los responsables de proyectos una orientación práctica para planificar y monitorear las actividades de CpD en el marco del ciclo de proyecto, con el fin de mejorar su eficacia y sostenibilidad.

WWW.FAO.ORG/COMMUNICATION-FOR-DEVELOPMENT/ES

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO)
WWW.FAO.ORG

ISBN 978-92-5-308645-0



9 7 8 9 2 5 3 0 8 6 4 5 0

I4222S/1/03.16