

La Comunicación para el Desarrollo en Acción

- 1.1. El Desarrollo Humano Sostenible - Una prioridad de la comunicación
- 1.2. ¿Por qué el desarrollo rural a menudo fracasa?
 - 1.2.1. Una mediocre planificación y formulación de programas
 - 1.2.2. Una mala distribución de los recursos del proyecto
 - 1.2.3. El poco sentido del poder de la población rural
 - 1.2.4. La promoción de una tecnología no apropiada
 - 1.2.5. Una promoción inadecuada
 - 1.2.6. Metodologías de capacitación poco eficaces
 - 1.2.7. Falta de políticas que lo promuevan e implementen
- 1.3. ¿Cómo puede apoyar la Comunicación para el Desarrollo?
 - 1.3.1. ¿Qué es la Comunicación para el Desarrollo?
 - 1.3.2. El rol de la comunicación y de la participación en el desarrollo
- 1.4. La planificación e implementación de programas de Comunicación para el Desarrollo: una revisión
 - 1.4.1. Las fases de un programa de Comunicación para el Desarrollo
- 1.5. El Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural: Una definición
 - 1.5.1. ¿Qué es un *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*?
 - 1.5.2. El contexto histórico de esta metodología

Objetivo

Explicar por qué los esfuerzos de desarrollo a menudo fracasan y la importancia de la comunicación, la participación y del diagnóstico participativo de comunicación rural en el desarrollo humano y rural.

Al final del capítulo, usted podrá:

1. Definir el desarrollo humano sostenible
2. Identificar por qué la comunicación es importante en el desarrollo rural
3. Recordar las razones de los frecuentes fracasos de los esfuerzos de desarrollo rural
4. Conocer el papel de la comunicación y de la participación en el desarrollo
5. Estar al corriente de la planificación e implementación de programas de Comunicación para el Desarrollo
6. Definir que es el *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural (DPCR)*
7. Recordar el contexto histórico de esta metodología

1.1. El Desarrollo Humano Sostenible - Una prioridad de la comunicación

El desarrollo humano es un proceso que permite aumentar y mejorar las capacidades, elecciones y oportunidades de la gente, especialmente aquellas de la población rural y de los pobres, para llevar una larga vida, saludable y plena. Este proceso incluye la expansión de la capacidad de la población y de sus habilidades para ganar acceso y control de los factores que afectan las necesidades esenciales y básicas en sus vidas. Estas necesidades incluyen estar libres de la pobreza, la seguridad alimentaria, el acceso al agua potable y a un buen saneamiento. Otras necesidades se relacionan con el acceso a la educación básica y a la salud primaria como también la oportunidad de participar efectivamente en los asuntos políticos, económicos, sociales tanto de sus sociedades como de sus naciones.

El centro del desarrollo humano es el empoderamiento de la gente. Se propone hacer que la población utilice plenamente, tanto sus habilidades como sus recursos, sin destruir la riqueza de su medio ambiente y su cultura. Reconoce también que poco se podrá alcanzar sin mejorar la situación de las mujeres y proporcionar mejor oportunidades para ellas.

Uno de los mayores factores que han retardado el desarrollo humano, es la falta de participación de la población en el diseño e implementación de programas y políticas que afectan sus vidas. Si la población no es la protagonista de su propio desarrollo, no habrá ni inversión ni tecnología que puedan mejorar su nivel de vida de una forma sostenible. Sin embargo, existe el problema que la población rural y pobre que necesita convertirse en un actor activo de su propio desarrollo para mejorar sus formas de vida, frecuentemente es difícil de acceder. Es una población generalmente analfabeta, pero con ideas, conocimientos y prácticas que vienen de normas culturales muy enraizadas, tradiciones, experiencias y valores diferentes de aquellos de los facilitadores del desarrollo. Estas peculiaridades o diferencias hacen difícil la tarea de involucrar a la población rural en la planeación e implementación de los esfuerzos del desarrollo. Y para empeorar la situación, la mayoría de los facilitadores que trabajan con la población rural, con frecuencia carecen de las habilidades, herramientas, técnicas y cualidades para entender e involucrar esta población en los procesos del desarrollo. Esto es un problema de comunicación y desafortunadamente no se ha dado suficiente atención a la investigación, al desarrollo o a la adaptación de técnicas y enfoques de capacitación con el ánimo de solucionarlo.

1.2. ¿Por qué el desarrollo rural a menudo fracasa?

Por muchas razones, pero se han citado como las causas más profundas, la falta de participación de la gente y una comunicación inadecuada entre los proyectos y la población. A continuación se describen algunas de las razones más comunes del fracaso del desarrollo rural.

1.2.1. Una mediocre planificación y formulación de programas

Muchos de los proyectos de desarrollo rural fracasan porque aquellos denominados beneficiarios no participan efectivamente en la evaluación de las necesidades, ni en la identificación de problemas que deben contemplar los esfuerzos a realizar. A menudo se ignora la percepción de los problemas y sus posibles soluciones por parte de la población rural, como también se menosprecia su cúmulo de información, experiencia y análisis. Así, a la población rural se le considera sólo como recipientes, y no como los actuales creadores del cambio y del progreso. Como resultado se obtiene un análisis de los problemas inadecuado e incompleto, así como una identificación de soluciones inadecuada e incompleta, lo que lleva a una planificación y formulación de programas muy mediocre. Los beneficiarios con frecuencia se rehúsan a participar en la implementación de estos programas porque ellos no los perciben como relevantes para sus sentidas necesidades.

Recuadro 1: Un ejemplo de las consecuencias de planificar sin la población

The Herald

Harare, Sábado 22 de julio de 1999

Los pobladores se resisten a un proyecto de US\$ 250 millones

Los pobladores de las tierras comunales de Guruve en Nyangavi y Mupfurutsa se resisten a la construcción de un sistema de irrigación de US\$250 millones, con fondos alemanes, y amenazan con golpear a quien visite el área y tenga relación con este proyecto.

El Oficial de Agritex del Distrito de Guruve, el Sr. F. Mashayamombe, expresó en una entrevista, que los pobladores rehúsan considerar cualquier negociación y también han prohibido la entrada a su territorio del personal de Agritex. Agregó que la población empezó a resistirse al proyecto tan pronto se finalizó una encuesta sobre como podría implementarse el proyecto y reclaman que es algo impuesto porque no han sido consultados.

El Sr. Mashayamombe, sin embargo describe el movimiento de los pobladores como desafortunado y dijo que si continúan con esta postura, el proyecto sería trasladado a otro distrito. ZIS.

1.2.2. Una mala distribución de los recursos del proyecto

Existe la tendencia a distribuir recursos para una población que no es la más necesitada o no es la realmente pobre, cuando se utiliza información incompleta e inadecuada sobre la comunidad para planificar los esfuerzos del desarrollo.

1.2.3. El poco sentido del poder de la población rural

En la población rural, especialmente las mujeres, los oprimidos, los pobres, en general sienten que no son capaces de influenciar las políticas, las prioridades, las tecnologías, una agenda, algunos programas. Creen que el desarrollo está controlado y decidido por gente ajena y extraña y que ellos no pueden influenciar estos procesos. Este poco sentido de poder podría deberse a la no inclusión de la población en la creación de los programas de desarrollo. O inclusive, donde existe la política de inclusión, el poco sentido de poder y de propiedad de la población rural y/o la comunidad, podría deberse a la falta o al poco uso de los métodos que les permitirían participar en la investigación, los diseños, las decisiones, la implementación y evaluación de los programas de desarrollo. Inclusive, el personal de extensión podría no estar dispuesto a usar métodos participativos o podrían no conocerlos. Por ejemplo, durante las Audiencias sobre Pobreza en Kwazulu-Natal realizadas en Ulundi, el 15 de mayo de 1998, cerca de 600 personas, la mayoría eran mujeres, hablaron sobre la pobreza. Pero esta mayoría tuvo miedo de hablar en público. “Yo no puedo ir allí y hablar” dijo una mujer, “porque no tengo el permiso de mi esposo.”

1.2.4. La promoción de una tecnología no apropiada

Con frecuencia las agencias de desarrollo promueven soluciones poco apropiadas y la gente rehúsa adoptarlas porque no considera que estén de acuerdo con sus necesidades. Ello se debe a la insuficiencia de metodologías efectivas que involucren a la población en la identificación y desarrollo de la tecnología apropiada, que tome en cuenta las condiciones locales, las necesidades y problemas, aprovechen los recursos locales y las oportunidades. En tales situaciones, las agencias de desarrollo generalmente culpan a la población local por ser resistentes al cambio y por no tomar las actitudes apropiadas para reconocer lo útil y valioso de las soluciones que se ofrecen.

1.2.5. Una promoción inadecuada

Información, ideas y conocimientos a menudo son identificados y empacados de una manera mediocre, para el contexto socio-cultural de la población rural. Entonces, con mucha frecuencia, no se utilizan, no son apreciados por la gente e inclusive crean confusión. Muchos de los facilitadores del desarrollo que están a cargo de la promoción no cuentan con la capacitación apropiada para identificar, recolectar y trabajar la información de una manera que sea útil y atractiva para la población rural. En muchas situaciones se utilizan para el desarrollo rural idiomas, estructuras de poder y autoridad, los canales y los medios, sea para recibir y/o enviar información, conocimientos, mensajes y decisiones, que no son efectivos ni accesibles para esta población rural.

1.2.6. Metodologías de capacitación poco eficaces

A menudo, las metodologías de capacitación utilizadas en el desarrollo rural no son efectivas para la transferencia de conocimientos y destrezas a la población rural, debido a sus bajos niveles de alfabetismo y falta de habilidades en los procesos de educación formal.

1.2.7. Falta de políticas que lo promuevan e implementen

Finalmente, existe muy poco reconocimiento por el verdadero papel de las metodologías de comunicación y participación en la planificación e implementación de los programas de desarrollo rural, especialmente entre quienes formulan políticas y toman decisiones en las agencias de desarrollo y de gobierno. Muchos oficiales de gobierno y expertos del desarrollo aún ven a la comunicación como un proceso orientado hacia los medios, de una sola vía, para enviar información, conocimientos y destrezas desde un proyecto que todo lo conoce y sabe o desde un ministerio del gobierno, a los moradores, rurales e ignorantes, para educarlos. Esta falta de apreciación de la naturaleza de doble vía de la comunicación, sea para compartir y participar, usualmente recibe un financiamiento inadecuado para apoyar las actividades de comunicación y de participación en los proyectos de desarrollo rural.

1.3. ¿Cómo puede apoyar la Comunicación para el Desarrollo?

1.3.1. ¿Qué es la Comunicación para el Desarrollo?

La Comunicación para el Desarrollo, es el diseño sistemático y el uso de actividades de participación, enfoques de comunicación, métodos y medios para compartir información y conocimiento entre todos los socios en un proceso de desarrollo rural, para asegurar el entendimiento mutuo y el consenso que lleva a la acción. Tiene como fin facilitar la participación de la población en todos los niveles del proceso de desarrollo, para identificar e implementar políticas apropiadas, programas y tecnologías para prevenir y reducir la pobreza con el fin de mejorar las estrategias de vida de la población, de una manera sostenible.

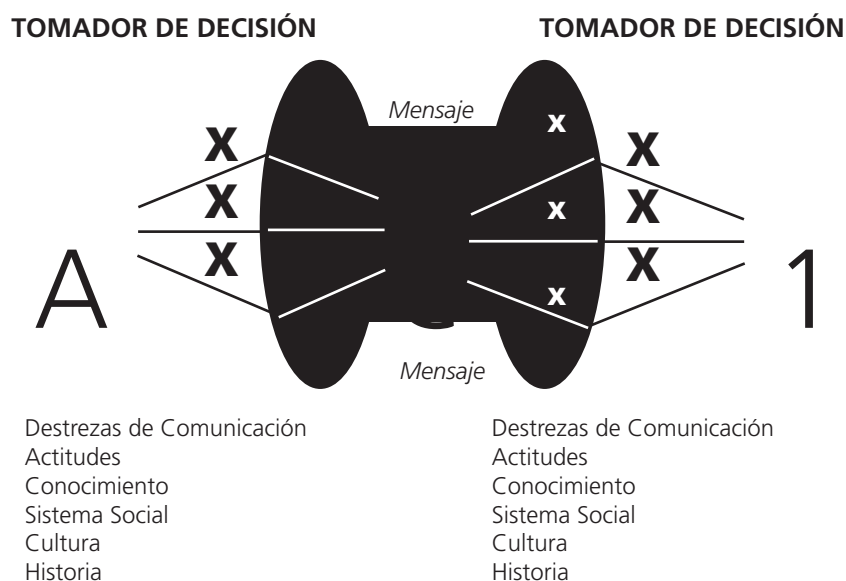


Figura 1: Modelo de trabajo de Comunicación para el Desarrollo

En este modelo de trabajo de Comunicación para el Desarrollo, la designación tradicional de receptor y fuente han sido cambiadas por Tomador de decisión **A** y **1**. **A** es la primera letra del alfabeto mientras que **1** es el primer número arábigo. De esta forma ideal, no aparece un elemento dominador como ha sido el caso en los primeros modelos de comunicación.

Se reconoce que los dos tomadores de decisión no comparten las mismas destrezas de comunicación y como resultado el **C** (comunicador) en este modelo, se toma como el facilitador que interactúa con cada tomador de decisión dentro de su propio marco de referencia. El facilitador traduce las palabras, expresiones y acciones de un tomador de decisión (la **x** blanca) en el lenguaje (la **x** negra) comprensible para el otro tomador de decisión, para crear un mutuo entendimiento que lleva a una toma de decisiones conjunta y exitosa.

Anyaeibunam Chike, 1989

1.3.2. El rol de la comunicación y de la participación en el desarrollo

La comunicación para el desarrollo puede aplicarse en todos los sectores del desarrollo que descansan en las decisiones y acciones de la gente para alcanzar el éxito. No se limita a promocionar sólo la agricultura, apoya programas de nutrición, salud, género, población y salud reproductiva, ganadería, bosques, medio ambiente, alfabetización, generación de ingresos, estrategias de vida sostenible y otras áreas importantes. Normalmente, se enfoca sobre las necesidades de las comunidades y de aquellas organizaciones que trabajan con ellas. Fortalece a todos los socios en el desarrollo, especialmente a los pobres en las áreas rurales y urbanas, para contribuir activamente en los procesos de toma de decisiones del desarrollo, como un todo.

La Comunicación para el Desarrollo puede utilizarse en cualquier momento durante el ciclo de un proyecto. Cuando se utiliza durante la formulación del proyecto permite que la población participe activamente en la identificación de los problemas y necesidades, lo cual es la base de la planificación de proyectos. Cuando se utiliza en un proyecto que se está implementando, la Comunicación para el Desarrollo ayuda a identificar y resolver los problemas de comunicación y a mejorar el diálogo entre todos los socios para asegurar que los objetivos del proyecto se logren. Puede utilizarse para ajustar o presentar los objetivos y las actividades del proyecto para asegurar que son relevantes para los problemas y capacidades de la población. Específicamente, la comunicación y la participación tienen los siguientes roles en el desarrollo:

• El empoderamiento de la gente

La Comunicación para el Desarrollo utiliza actividades participativas, medios y materiales para empoderar a la población a articular y compartir sus propias opiniones, necesidades, problemas y destrezas entre ellos mismos y con las agencias externas de desarrollo. Esto permite a la población influenciar los procesos para la toma de decisiones, para la formulación e implementación de proyectos y programas que se proponen satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas. La participación de la población en la toma de decisiones permite el consenso entre ellos y la agencia de desarrollo sobre acciones para un desarrollo de la comunidad más sostenible. El resultado de esta clase de participación, es a menudo exitoso y sostenible porque la gente mira las decisiones y los planes como suyos y se empeña en asegurar una efectiva implementación. El empoderamiento aumenta la disponibilidad de la población para que se movilice para la acción colectiva y alcance los objetivos del desarrollo.

• El entendimiento mutuo y el consenso para la acción

La Comunicación para el desarrollo utiliza la investigación, los enfoques, los métodos, los medios modernos y tradicionales, los materiales de comunicación para mejorar el diálogo entre la población rural y las agencias de desarrollo para que todos alcancen un entendimiento mutuo y juntos decidan sobre los problemas, las necesidades, las soluciones como también sobre las tecnologías nuevas y apropiadas, y las prácticas. Muchas veces, tales decisiones articulan las capacidades locales con los conocimientos y habilidades externos para resolver los problemas más eficazmente. La identificación de soluciones en forma conjunta tiene más aceptación en la población porque se consideran como relevantes para sus necesidades.

El diálogo asegura que la cultura de la población, las actitudes, las capacidades y destrezas, como también sus puntos de vista y opiniones formen la base para la planificación y la formulación de proyectos y programas efectivos y relevantes para el desarrollo. La Comunicación para el Desarrollo puede utilizarse con éxito en cualquier momento del ciclo del proyecto para asegurar la participación de la población. Es sin duda más efectiva, cuando se utiliza en la conceptualización del esfuerzo del desarrollo para asegurar que las percepciones de la población sobre sus estrategias de vida y sobre el medio ambiente sean tomadas en cuenta durante el proceso de planificación.

De esta manera, la Comunicación para el Desarrollo asegura que la información de las agencias de desarrollo se entregue a la población de tal forma que la encuentren atractiva, comprensible, útil y relevante. También permite a la población transmitir sus percepciones y conocimientos de manera entendible para las agencias de desarrollo.

- **Mejorar la capacitación**

La Comunicación para el Desarrollo mejora la capacitación de la población rural haciendo que la información, las destrezas y los conocimientos estén disponibles de manera que la gente las encuentre útiles, relevantes y atractivos. La información y la capacitación sobre las nuevas tecnologías y prácticas son proporcionadas en lenguajes y formatos que la gente pueda entender y son transmitidos de una manera que alcanza a la población efectivamente, sea de forma interpersonal, grupal o masiva. Esta comunicación que realza a la capacitación, ayuda a superar las barreras del analfabetismo y las diferencias culturales, compartiendo ideas y conocimientos en formas apropiadas tanto en audio como visuales.

La apropiada segmentación de la comunidad usando criterios como riqueza, edad, género, etc., asegura que los verdaderos pobres o la población que realmente necesita la capacitación, sean los que la reciban en el proyecto de desarrollo. La Comunicación para el Desarrollo no considera a las comunidades como entidades indiferenciadas, sino como unidades con una población con distintas circunstancias y posibilidades sociales.

- **Crear un contexto para que las políticas beneficien a la población**

Cuando cumple un papel de abogacía la Comunicación para el desarrollo permite tomar conciencia a quienes formulan políticas y toman decisiones, sobre la necesidad de una mejor comunicación entre los proyectos y la población rural. También ayuda en la coordinación de las políticas entre quienes toman las decisiones y la gente a través de la presentación y la transmisión de las opiniones de la población rural de forma que quienes formulan las políticas comprendan lo mismo que la población rural.

1.4. La planificación e implementación de programas de comunicación para la desarrollo: una visión general

1.4.1. Las fases de un programa de Comunicación para el Desarrollo

Un programa de Comunicación para el Desarrollo puede dividirse en seis distintas fases, con varios pasos en cada fase. Este manual se enfoca en la primera fase: el *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*, porque proporciona las bases para una planificación e implementación exitosa, para el resto del programa. Se presenta una visión general de las fases en esta parte del manual como contexto para entender lo que se espera obtener con esta metodología.

Recuadro 2: Fases de un programa de Comunicación para el Desarrollo

- Una evaluación preliminar de la situación
- El Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural
- El diseño de una estrategia de comunicación
- El diseño participativo de mensajes y de temas de discusión
- El desarrollo de métodos y materiales de comunicación
- La implementación
- El seguimiento
- La evaluación

Es una evaluación de la situación con base en la información disponible para el grupo, con el fin de determinar el enfoque de la evaluación de campo.

Fase 1: El Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural

La investigación es una de las fases fundamentales para un programa de desarrollo. Se recomienda en esta fase el uso del *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural* porque su método de investigación participativa involucra a la comunidad en el proceso de planificación del programa de comunicación desde un principio. Con esta metodología, las necesidades y los problemas de la gente se identifican, se definen y se priorizan mientras se descubren las oportunidades y soluciones que existen en la comunidad. Los segmentos más afectados de la comunidad debido a estos problemas y necesidades pueden ser seleccionados durante este diagnóstico. Estos importantes segmentos de la comunidad se conocen como “grupos de interacción”. La metodología busca específicamente descubrir los asuntos tratables y que puedan resolverse con la aplicación de la comunicación. A menudo, tales temas de comunicación están relacionados con las características socio-económicas y culturales de los grupos de interacción, e incluyen sus percepciones, valores, conocimientos, actitudes y prácticas vinculados con los problemas y necesidades seleccionados. Como un método de investigación de la comunicación, el *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural* también identifica en la comunidad, los sistemas tradicionales y modernos de comunicación, para utilizarlos en la interacción con la población durante la implementación del programa.

Un estudio de línea de base cuando se combina con el *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural* se convierte en una herramienta eficaz que permite llegar a objetivos muy claros para planificar, implementar y administrar actividades efectivas de comunicación, con la gente.

Fase 2: El diseño de una estrategia de Comunicación

En esta fase, los resultados del *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural* y de la línea de base se traducen en informaciones útiles para diseñar la estrategia de comunicación que permitirá lograr los objetivos de desarrollo seleccionados durante el *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*. Esta estrategia de comunicación se basa en los problemas centrales identificados, los cuales se convierten en objetivos. La estrategia indica los grupos de interacción prioritarios más afectados

por los problemas centrales en la comunidad y especifica los mejores enfoques de comunicación como la información, la motivación, la promoción, la capacitación y la educación. También se seleccionan los mensajes básicos y los tópicos de discusión, (un esbozo del contenido esencial) a ser distribuidos a través de diversos canales y medios, durante las fases tres y cuatro del programa.

La estrategia resume los recursos financieros, materiales y humanos que se requieren para resolver el problema. También contiene un plan de trabajo y un plan de gestión preliminares, que especifican las actividades y los responsables de ellas para obtener los resultados que contribuirán a la resolución de los problemas. Para asegurar que el programa no se salga de su cauce, este plan preliminar contendrá indicadores medibles para usar durante el seguimiento y la evaluación de la implementación de la estrategia.

Fase 3: El diseño participativo de los mensajes y de los temas de discusión

Es la tercera fase en el proceso de planificar un programa de comunicación. En esta fase los mensajes básicos y los temas de discusión (un esbozo del contenido) son transformados de forma creativa en mensajes y temas de discusión atractivos y provocativos para varios canales y medios. Los mensajes son información que se pasa de una persona o grupo a otros con la intención de producir efectos. Los temas a discutir son información o ideas diseñadas específicamente para enfocar la atención de un grupo sobre un problema familiar y generar un diálogo sobre la naturaleza del problema y las posibles acciones que se deben tomar.

En esta fase altamente creativa, todos los conocimientos relevantes descubiertos sobre las características de los grupos interactivos y sus percepciones sobre los problemas, se utilizan para crear copias para los mensajes y los temas de discusión. En este punto, se atrae la atención sobre los mensajes y los temas para tener el tema vivo y hacer que los grupos interactivos hagan una pausa, miren, escuchen y discutan. Para obtener el máximo efecto, los grupos interactivos deben participar en este proceso tan creativo. Durante esta fase, se preparan especificaciones claras y por escrito para guiar a los productores de los medios en la traducción de mensajes y temas en materiales, medios y actividades de comunicación.

Es necesario anotar que hay otros modos de comunicación importantes que incluyen el diseño de estrategias pedagógicas y para la movilización de grupos como parte de un programa de comunicación. El diseño de mensajes y de los temas de discusión se ha subrayado aquí porque son los que se utilizan con más frecuencia.

Fase 4: El desarrollo de métodos y materiales de comunicación

En esta fase, con la ayuda de los medios de comunicación y la actividad de los productores, los mensajes y los temas de discusión se tornan en materiales y actividades audiovisuales como por ejemplo programas de radio, afiches, imágenes, rota folios, teatro, etc., para la producción masiva y la eventual distribución y uso en el campo. Durante esta fase, la supervisión es esencial para asegurar que los materiales están siendo producidos de acuerdo a las especificaciones acordadas.

Todos los materiales que se produzcan deben ser probados o validados con los grupos interactivos, antes de realizar la producción masiva.

capítulo I La comunicación para el desarrollo en acción

La validación usualmente ayuda a verificar la validez y efectividad tanto de los materiales como de las actividades. Los materiales deben ser corregidos una vez validados para eliminar todas las posibles malas interpretaciones, prejuicios o ambigüedades.

En esta etapa se revisa el plan de trabajo para asegurar que todas las actividades señaladas antes y las que seguirán, están incluidas en un programa formal.

Fase 5: La implementación

La fase quinta es la implementación concreta de las actividades planeadas de comunicación con los materiales terminados, en el campo. Para asegurar que esta etapa procede tranquilamente, el primer paso será presentar la estrategia de comunicación y los materiales a todos los participantes, para una revisión final y obtener su aceptación para continuar con la implementación. Es en esta fase que se realiza también la capacitación formal para el personal de campo, sobre el uso apropiado de los materiales de comunicación para el programa. Esta capacitación incluye sesiones sobre destrezas básicas de comunicación interpersonal y las diferencias entre dictar una conferencia, hacer un discurso y facilitar. Las fuentes de información y de asesoría identificadas durante el *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*, también serán orientadas sobre su rol en el programa. No se logrará un programa de comunicación sin un equipo de personal de campo bien capacitado, que interactuará con la población y hará que el programa sea una realidad y tenga éxito. Muchas comunidades estarán de acuerdo en realizar una ceremonia formal para dar comienzo al programa, lo cual permite juntar a todos los participantes y marcar el principio de la implementación del programa de comunicación.

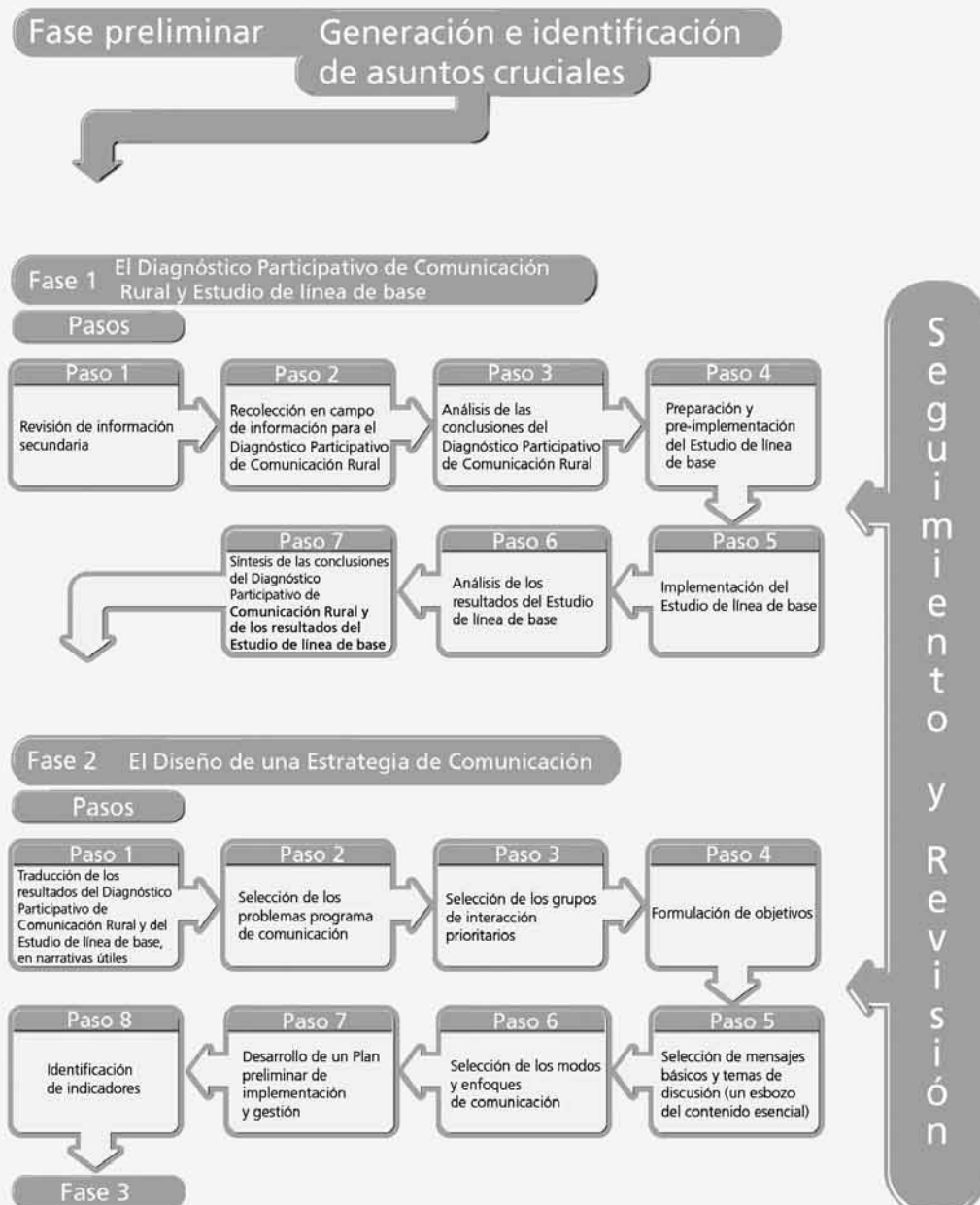
El monitoreo

Este es un procedimiento continuo que permanece a través de todo el proceso de la planificación e implementación de un programa de comunicación. La información es registrada de forma sistemática y analizada periódicamente para evaluar si el programa está siendo implementado de acuerdo a lo planeado y si es efectivo. Para dar un seguimiento práctico al programa, son necesarios los indicadores que muestran si el programa va por el buen camino o no. Los indicadores se asemejan a las señales de una carretera que permiten observar a los conductores si están en la vía correcta y cuanto deben recorrer aún para llegar a su destino final.

Fase 6: La evaluación

La evaluación es esencial para medir la efectividad total del programa cuando finaliza su implementación. Recibe el nombre de evaluación final o sumativa. Permite medir el impacto del programa de comunicación en la comunidad y el grado de contribución de las actividades para alcanzar los objetivos del programa de comunicación. Esta información puede obtenerse cuando los resultados de un estudio de línea de base, realizado al finalizar la implementación, se comparan con el diagnóstico o primer estudio realizado al comienzo del programa.

LAS FASES DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN



PARA EL DESARROLLO PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Fase 3 El diseño participativo de los mensajes y de los temas de discusión

Pasos



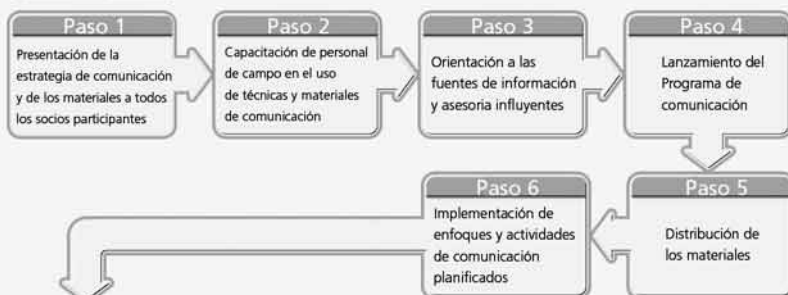
Fase 4 El desarrollo de métodos y materiales de comunicación

Pasos



Fase 5 La implementación

Pasos



Fase 6

Fase 6 La evaluación

Pasos

Evaluación sumativa del impacto del Programa de Comunicación

Paso 1
Implementación final de un Estudio de Línea de base

Paso 2
Evaluación participativa utilizando El Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural

Seguimiento y Revisión

1.5. El Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural (DPCR): Una definición

1.5.1. ¿Qué es un *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*?

Es un método de investigación de la comunicación que utiliza técnicas de visualización en el campo, entrevistas y trabajo de grupo para generar la información necesaria para el diseño de programas, materiales, medios y métodos efectivos de comunicación y asegurar que sean relevantes y que la población se apropie de ellos, para los fines de desarrollo. Esta metodología facilita el diálogo entre la misma población rural, entre ellos y los facilitadores del desarrollo para que todos los participantes alcancen un entendimiento mutuo y un plan de acción. Por lo tanto, el *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural* se utiliza para promover que la población rural se involucre en la toma de decisiones que afectan sus estrategias de vida.

Los resultados de esta metodología se pueden utilizar para la planificación de programas de comunicación, para las nuevas iniciativas de desarrollo, o para ajustar los proyectos que ya se están implementando. Las actividades de comunicación que se desarrollan a partir de esta metodología facilitan compartir conocimientos y experiencias entre la población rural y otros participantes en el desarrollo, para alcanzar un consenso sobre las acciones que deben tomarse al interior de la comunidad con el fin de mejorar los niveles de vida de la población.

La presente metodología se obtiene a partir de enfoques participativos como el Diagnóstico Participativo Rural (DPR), e Investigación - Acción Participativas (IAP). Maneja elementos de la investigación cuantitativa y cualitativa y también de la etnografía. Incorpora ideas y técnicas del enfoque de Marco Lógico, de la Planificación por Objetivos, de la investigación para la publicidad y el mercadeo.

Esta metodología se construye en la definición de comunicación que la explica como un proceso interactivo caracterizado por el intercambio de ideas, de información, puntos de vista y experiencias entre personas y grupos. En esta metodología la comunicación es un proceso de doble vía, donde la gente es una valiosa fuente de información y de ideas y a la cual es importante escuchar. La pasividad no existe en este proceso, porque estos procesos requieren una activa cooperación mental de todos aquellos involucrados hasta alcanzar un entendimiento y una conciencia común. Este es un proceso en el cual todos los participantes deciden conjuntamente cual será el plan de acción. En el contexto del desarrollo, este enfoque de comunicación presupone que todos los actores son iguales. El modelo de comunicación convergente desarrollado por Rogers y Kincaid (1981) es el que mejor capta este marco de referencia.

1.5.2. El contexto histórico de esta metodología

Los orígenes de esta metodología se pueden reconocer en los métodos participativos que empezaron a surgir en los años setenta. Durante esta época quienes trabajaban en el desarrollo comenzaron a sentir la frustración y la desilusión con el progreso y con los resultados de las actividades para el desarrollo, sobre todo a nivel del área rural. Fueron evidentes las limitaciones de los métodos tradicionales de investigación de la comunicación. En esta época se asumió como una de las mayores

capítulo I La comunicación para el desarrollo en acción

causas, la falta de educación pero muy pronto se percibió que había una riqueza en el conocimiento colectivo de la población rural que podía utilizarse efectivamente para elevar sus niveles de vida. También se percibió que cuando la población rural se involucra en la identificación de sus propios problemas y necesidades es más probable que apoyen las acciones necesarias para resolver estas situaciones.

Durante los años setenta, los facilitadores del desarrollo comenzaron a abandonar los métodos basados en encuestas, métodos que tomaban mucho tiempo, con formatos muy rígidos y difíciles de administrar, complejos para procesar y analizar, que no tomaban en cuenta la realidad local, porque estos instrumentos fueron generalmente diseñados por investigadores que vivían en medios urbanos. En la búsqueda de métodos más efectivos, los facilitadores del desarrollo aprendieron que la población analfabeta o semi alfabetizada puede comunicar en forma efectiva cualquier problema que los afecte a través de las representaciones visuales. Estos elementos dieron lugar Diagnóstico Rural Rápido (DRR), lo cual significó un gran avance con relación al método de encuestas. La información se recogió rápidamente y los informes con los resultados fueron preparados a la brevedad. Esta metodología también recoge mejor las necesidades de la población. Sin embargo, los investigadores después de recolectar la información en los poblados con la gente, la llevaron a sus oficinas para analizarla de acuerdo a sus propias suposiciones. Esta metodología se ha conocido por ser principalmente extractiva. Los extraños llegaban al área rural, obtenían la información de la población y la llevaban para procesarla y analizarla, controlando de esta manera el proceso.

Al aplicar la metodología más y más en diversas situaciones, el énfasis sobre la participación prosperó casi naturalmente. Se observó que era necesario involucrar a las comunidades no sólo en la recolección de información sino en la priorización y en el análisis de sus problemas y necesidades. Surgieron entonces procesos como el Diagnóstico Participativo Rural (DPR) y la Investigación-Acción Participativas (IAP). Estas metodologías reconocieron que existían muchas cosas que los investigadores y los especialistas no conocían y que la única manera de conocerlas era escuchando a la población rural. De igual forma, la población rural no tenía los conocimientos técnicos de los expertos necesarios para resolver algunos de sus problemas. En consecuencia, compartir información y conocimientos se convirtió en un elemento esencial del Diagnóstico Rural Participativo. El Diagnóstico Participativo Rural se ha venido aplicando ampliamente en agricultura, en bosques y en otras áreas. Es interesante saber que no se ha usado específicamente en el campo de la comunicación aunque muchas de sus técnicas y herramientas se originan en la comunicación. Por lo tanto, el *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural* se creó para hacerse cargo de esta omisión; pertenece a la misma familia de estas metodologías DRR, DPR, IAP y a los otros métodos participativos, pero es única porque específicamente se enfoca en los sistemas de comunicación rural y en cómo mejor compartir la información entre los diversos participantes del desarrollo rural. Desde la época cuando se conceptualizó en 1994, el *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural* ha sufrido cambios para mejor adaptarlo a la realidad del campo. Los comentarios y sugerencias de expertos internacionales, de los facilitadores de campo y de la población rural, se han tomado en cuenta para perfeccionar este método de investigación.

El marco de referencia para el análisis de la situación en el Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural

- 2.1. El marco de referencia para el análisis de la situación: Propósito y principios
 - 2.1.1. ¿Qué es el marco de referencia para el análisis de la situación?
 - 2.1.2. Los principales componentes del MAS
- 2.2. El árbol de problemas: El análisis causa-efecto de temas críticos
 - 2.2.1. ¿Qué es un árbol de problemas?
 - 2.2.2. El desarrollo del árbol de problemas: identificación y análisis de los problemas centrales
 - 2.2.3. Identificación, priorización y análisis de los problemas centrales
- 2.3. El marco de referencia para el análisis de la situación en la planificación e implementación de los programas de comunicación
 - 2.3.1 Diagnóstico preliminar de la situación
 - 2.3.2 El marco de referencia para el análisis de la situación en la preparación del *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*
 - 2.3.3 El marco de referencia para el análisis de la situación para la organización y gestión de una estrategia de comunicación
 - 2.3.4 El marco de referencia para el análisis de la situación en el monitoreo
 - 2.3.5 El marco de referencia para el análisis de la situación en la evaluación

Objetivo

Definir el marco de referencia para el análisis de la situación, explicar sus varios componentes y su rol en la planificación e implementación de un programa de comunicación.

Al final del capítulo, usted podrá:

1. Definir el marco de referencia para el análisis de la situación: Propósito y principios
2. Aplicar el árbol de problemas en el análisis causa-efecto de temas críticos
3. Utilizar el árbol de problemas en la identificación, priorización y análisis de los problemas centrales
4. Aplicar los principales componentes del marco de referencia para el análisis de la situación en la planificación e implementación de los programas de comunicación especialmente en el diagnóstico preliminar y de la situación de un proyecto tanto en la preparación como en la ejecución del *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*.

2.1. El marco de referencia para el análisis de la situación: Propósito y principios

2.1.1. ¿Qué es el marco de referencia para el análisis de la situación?

Es un método analítico y de planificación que se usa comúnmente en el *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*, y en la planificación e implementación de programas de comunicación. Se ha adaptado del Marco Lógico y de la Planificación por Objetivos, del cual toma la herramienta Árbol de Problemas para el análisis de los problemas y adapta los componentes de planificación y organización lógica del Marco Lógico. Se ha desarrollado como una técnica que se puede usar de una forma participativa por los facilitadores de campo y la comunidad para analizar los problemas y planear programas efectivos de comunicación para alcanzar los objetivos de desarrollo. Por esta razón se ha incorporado el *marco de referencia para el análisis de la situación* en la metodología de comunicación que se presenta en este manual.

En el Capítulo I se presentaron las razones por las cuales fracasan muchos de los proyectos de desarrollo. Las mayores causas fueron la falta de involucramiento de la población en los procesos de desarrollo y una planificación mediocre. Estos dos problemas se plantean específicamente en este método, a través del análisis participativo causa-efecto de los problemas y de una serie de hojas de trabajo destinadas a apoyar la organización y el manejo de la estrategia de comunicación. El *marco de referencia para el análisis de la situación* es por lo tanto una técnica analítica y organizativa que puede facilitar todo el proceso para el diseño de la estrategia de comunicación. Particularmente es útil para las fases específicas de un programa de comunicación como se observa a continuación:

1. Un diagnóstico preliminar de la situación de acuerdo a la percepción de la jefatura y planificadores del proyecto, de un proyecto en ejecución para proporcionar un marco de referencia común para identificar y entender los fines, los problemas, los objetivos y beneficiarios del proyecto. Este diagnóstico se realiza antes del *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*, para tener una mejor imagen de la situación existente en el proyecto.
2. Durante el *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural* en el campo, el *marco de referencia para el análisis de la situación* especialmente el árbol de problemas, se utiliza de forma participativa con los beneficiarios del proyecto para identificar y realizar el análisis causa-efecto de los mayores problemas que el proyecto está tratando en la comunidad. Este ejercicio apoya la identificación y selección de los problemas centrales que se tratarán en la estrategia de comunicación.

3. Durante el diseño de la estrategia de comunicación *el marco de referencia para el análisis de la situación* permite la organización y manejo de los varios elementos de la estrategia tales como los objetivos de comunicación, los resultados, las actividades y los insumos.
4. Durante la fase de planificación e implementación de un programa de comunicación *el marco de referencia para el análisis de la situación* permite la identificación y la incorporación de indicadores para el seguimiento y la evaluación del programa.

Este manual se enfoca en las dos primeras funciones aunque introducirá al lector a la tercera y cuarta fases, las cuales se tratarán en el “Manual para el diseño de una estrategia de comunicación”

2.1.2. Los principales componentes del MAS

El marco de referencia para el análisis de la situación incluye un número de componentes, algunos de los cuales se usan exclusivamente en una situación de análisis, mientras otros se utilizan durante las otras fases del proceso de planificación e implementación del programa de comunicación. Teniendo en cuenta que mientras se guarda una relación secuencial y lógica entre todos sus componentes, *el marco de referencia para el análisis de la situación*, también tiene que tratar con los factores creativos presentes en la comunicación. Por ejemplo, a diferencia de los resultados del Marco Lógico, sus resultados NO SE DERIVAN directamente de los objetivos de comunicación, más bien se definen después de ser intervenidos en el proceso de diseño de comunicación. Esto incluye un número de pasos para definir los grupos de interacción prioritarios, los enfoques de comunicación, las especificaciones del diseño, actividades y medios.

Los principales componentes del *marco de referencia para el análisis de la situación*, son los siguientes:

- **Los actores involucrados** (tradicionalmente se han denominado beneficiarios): Es la población a la cual trata de involucrar y apoyar el proyecto a través de sus actividades. Como lo indica su nombre, los socios son la gente en las comunidades rurales que tienen un interés específico en solucionar un problema o mejorar una situación.
- **El problema del desarrollo:** También llamado el gran problema, define una situación no deseada y negativa que afecta a la mayoría de la población. Los proyectos generalmente se formulan de manera que se reduzcan los aspectos específicos de un problema del desarrollo. De esta forma, un problema del desarrollo puede incluir diferentes elementos que serán abordados por diversos proyectos.
- **El propósito del proyecto:** Es la declaración del fin del proyecto. Describe lo que el proyecto se propone alcanzar al enfrentar el problema del desarrollo. El propósito incluye la justificación general para la existencia del proyecto. Se le conoce también como objetivo general de desarrollo.
- **Los principales problemas:** Se trata de los problemas específicos principales o de las situaciones no deseadas que el proyecto se propone resolver concretamente. Los principales problemas se derivan del problema del desarrollo. Son las principales causas del problema del desarrollo o de los temas que se relacionan con éste. La definición de los principales problemas proporciona los límites dentro de los cuales el proyecto puede actuar. Como se explicará más adelante, los problemas principales constituyen los recuadros centrales en el árbol de problemas.

- **Los objetivos del proyecto:** Se conocen como los objetivos inmediatos e indican lo que el proyecto específicamente se propone con relación a los problemas principales y como una contribución para alcanzar el propósito o fin del proyecto.
- **El árbol de problemas:** Esta importante herramienta apoya el análisis causa-efecto de una situación. Con el árbol de problemas se comienza el *marco de referencia para el análisis de la situación* y todos los otros componentes del marco se derivan de él. Los principios básicos y cómo desarrollar un árbol de problemas se discutirán ampliamente en la siguiente sesión y en la Caja de Herramientas.
- **Los problemas centrales:** Conocidos también como la raíz del problema. Son los factores que causan parte o la mayoría de los problemas principales. Este manual se concentra sólo en los problemas centrales que pueden resolverse con una intervención de comunicación. Para identificar los problemas centrales es necesario realizar un análisis causa-efecto de la situación y usualmente se empieza con el problema más importante. Los problemas centrales se encuentran durante la elaboración y análisis del árbol de problemas.
- **Los objetivos de comunicación:** Estos objetivos indican los resultados que se quieren alcanzar con las intervenciones de comunicación específicamente con relación al problema central y como una contribución para alcanzar el propósito o fin del proyecto. Los objetivos de comunicación resultan del árbol de problemas y se expresan en forma diferente a los problemas, como soluciones, como resultados o como los estados que se desean lograr. Cada objetivo de comunicación debe expresarse de manera precisa, determinando el tiempo necesario para alcanzar los objetivos.
- **El diseño del modo de comunicación:** Incluyen una serie de pasos a través de los cuales los grupos de interacción, los enfoques de comunicación, las especificaciones del diseño, los medios y actividades se seleccionan y se perfeccionan. La mayoría de los enfoques de comunicación se originan en el diseño de la forma de comunicación, lo cual incluye la discusión sobre el diseño de mensajes y temas, el diseño pedagógico y la movilización de grupos. Los diferentes modos permiten definir los resultados. El diseño de los modos de comunicación se revisará en detalle en el Manual de Estrategia de Comunicación. Referirse a la Hoja de Trabajo 5 en la sección 2.3.3. de este Capítulo para observar algunos detalles del proceso.
- **Los resultados:** Son los productos que pueden medirse de una o más actividades; es lo que se espera obtener como resultado de las actividades del proyecto para lograr sus objetivos. El logro de los resultados está bajo el control directo del proyecto, y por esta razón están garantizados por el proyecto a través del suministro de los insumos necesarios. Para definirlos efectivamente, los resultados se han dividido en dos categorías: cualitativos y cuantitativos. Los resultados cuantitativos son aquellos productos físicos que resultan de las actividades, como el número de talleres realizados, el número de gente capacitada, la cantidad de materiales de comunicación producidos, por ejemplo, el número de cartillas y de afiches. Los resultados cualitativos son aquellos que se esperan alcanzar a partir de los productos físicos. Estos resultados son intangibles pero pueden ser medidos, por ejemplo, la satisfacción de los participantes y el nivel de conciencia que alcanzaron. De esta manera, si el resultado son 20 extensionistas capacitados en destrezas para la comunicación interpersonal, el resultado cuantitativo será el número de extensionistas capacitados y el resultado cualitativo podrá medirse a partir del nivel de aprendizaje de los extensionistas en las destrezas de la comunicación interpersonal.

capítulo II Marco de referencia para el análisis de la situación

- **Las actividades:** Son las tareas y acciones que deben realizarse para obtener los resultados necesarios y lograr los objetivos inmediatos del proyecto; incluyen actividades como la capacitación de capacitadores o la producción de materiales audiovisuales.
- **Los insumos:** Son los recursos humanos y materiales (como capital, equipo, materiales, personal y facilidades de capacitación) necesarios para realizar las actividades del proyecto que permitirán alcanzar los resultados y por lo tanto, los objetivos del proyecto.
- **Los indicadores:** Pueden compararse con las señales en la carretera que indican si el conductor está en la vía correcta y a qué distancia se encuentra del destino final. Los indicadores deben ser medibles y verificables. Se utilizan para el seguimiento y/o evaluación de la efectividad de cada componente del programa de comunicación en términos de calidad y cantidad. Estos indicadores se deben establecer por adelantado para cada uno de los componentes del programa (objetivos, resultados y actividades). En el caso de una campaña de vacunación infantil contra el polio, uno de los indicadores podrá ser el número de niños vacunados.
- **Las fuentes de verificación:** Son las fuentes y la naturaleza de información que se requiere para medir los indicadores. Los indicadores se pueden identificar y especificar con anterioridad. En el ejemplo mencionado anteriormente, los informes de hospitales y clínicas pueden ser los medios de verificación sobre el número de niños vacunados.
- **Los factores externos** (denominados también suposiciones): Son variables que están fuera del control del manejo del proyecto, pero podrían determinar el éxito o fracaso del mismo. Durante el ejercicio de planificación es importante identificar tantos de estos factores externos como sea posible, con el fin de darles seguimiento durante la implementación del proyecto. Por ejemplo, durante la campaña de vacunación los hospitales infantiles del aérea quedaron sin vacunas debido a que las inundaciones arrasaron con ellas. Cuando sucede este tipo de situaciones, una campaña puede fracasar en alcanzar su objetivo debido a un inesperado factor externo, la inundación.

El recuadro siguiente resume los vínculos lógicos de los componentes del *marco de referencia para el análisis de la situación (MAS)*.

Recuadro 3: El vínculo lógico de los componentes del marco de referencia para el análisis de la situación (MAS).

El problema del desarrollo → El propósito → El problema principal → Los objetivos inmediatos → El Árbol de Problemas → Los problemas centrales → Los objetivos de Comunicación → El diseño del modo de Comunicación → Los resultados → Las actividades → Los insumos

Utilice esta relación lógica como una cadena secuencial entre los componentes del *marco de referencia para el análisis de la situación*, como una lista de chequeo para asegurar que no se omiten elementos en el proceso y que todos estos enlaces son consistentes el uno con el otro.

2.2. El árbol de problemas: El análisis causa-efecto de temas críticos

2.2.1. ¿Qué es un árbol de problemas?

Es una herramienta visual para analizar problemas que puede ser utilizada efectivamente por el personal de campo y la comunidad, para especificar e investigar las causas y efectos de un problema y señalar las relaciones entre ellos. Como su nombre lo indica, esta herramienta se asemeja a un árbol. La raíz del árbol en la parte baja del dibujo, metafóricamente representa las causas del problema principal (Figura 3). El tronco del árbol al centro del dibujo, representa el principal problema y las ramas, en la parte superior del dibujo, permiten visualizar los efectos del problema principal.

Como se indicó con anterioridad, este árbol de problemas es una herramienta efectiva para la identificación y análisis de las causas relevantes de los problemas principales, los cuales serán la base para la formulación de soluciones y objetivos de la estrategia de comunicación. La discusión sobre las causas podrá ayudar a identificar los segmentos de la comunidad que están más afectados y que serán los más interesados en participar en las actividades, cuyo fin será eliminar las causas del problema. Es necesario recordar que cada causa del problema, es en sí misma un problema.

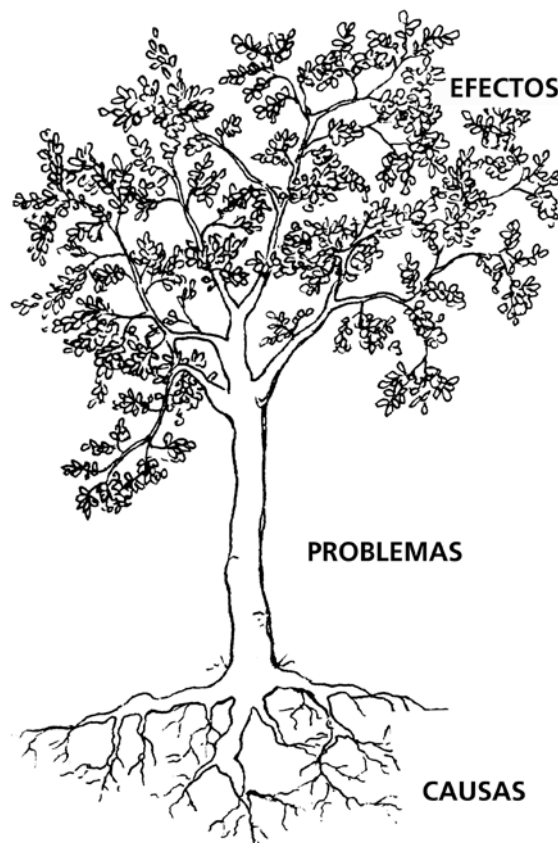
El árbol de problemas puede ser usado en proyectos que se están implementando, como también en la formulación de nuevas acciones del desarrollo con una comunidad. En los proyectos en curso, el árbol de problema se realiza al menos dos veces. La primera vez se realiza antes de salir al campo, para evaluar claramente la percepción del proyecto sobre el problema principal y sus causas. Después, el árbol de problemas se realizará con la comunidad para evaluar si ellos tienen las mismas percepciones sobre el problema. A menudo, las dos percepciones constituyen uno de los mayores obstáculos para el logro exitoso de los objetivos del proyecto.

El propósito del árbol de problemas es definir los problemas principales de la comunidad, para analizar y priorizar sus causas como un primer paso hacia soluciones efectivas y sostenibles. Probablemente la herramienta más importante a tener en cuenta a través de todo el proceso es una pregunta simple, o inclusive dos palabras “¿Por qué?”. Es sorprendente como estas palabras pueden generar conocimientos inesperados los cuales son de gran ayuda para desarrollar una estrategia de comunicación efectiva. Es necesario no sentir temor a preguntar o reflexionar por qué suceden ciertas cosas, inclusive si parecen obvias. Buscar los por qué o las razones de lo que está ocurriendo, es la forma correcta de investigar un tema o un problema. Por supuesto “la obsesión de los por qué” como se reconoce, puede ser engañosa porque siempre existirá un por qué para indagar y esto podría conducir a una cadena sin fin de por qué. ¿Dónde debe terminar?

Veamos esta historia. Tendai iba para su trabajo cuando su carro se dañó. ¿POR QUÉ el carro se dañó? Tendai lo revisó y encontró que la correa del ventilador estaba rota. ¿POR QUÉ la correa del ventilador se rompió? Probablemente porque había conducido su carro por muchos kilómetros sin cambiar esta correa. ¿POR QUÉ? Porque ella es feliz manejando su carro, o tal vez porque vive muy lejos y necesita el carro para realizar el trabajo diario.

Este cuestionamiento podría continuar hasta el infinito pero, ¿cuándo debe terminar? La respuesta es: Es necesario parar cuando se llega a un punto que permitirá que el problema pueda tratarse efectivamente. En el caso de Tendai, el punto se alcanzó cuando ella encontró que la correa del ventilador estaba rota. Como su problema principal fue no poder mover el carro y su objetivo fue arreglarlo para poder ir al trabajo diario, ella necesita encontrar un buen mecánico para reemplazar la correa. No es útil ni relevante para resolver este problema, conocer que ella conduce el carro a través de largas distancias. Es lo mismo cuando se trata de proyectos del desarrollo y se realizan análisis de problemas para identificar el punto correcto que permitirá ofrecer las soluciones a los problemas críticos.

Figura 3: Una imagen simple de un árbol de problemas



Los problemas y las necesidades de las comunidades son el centro de cada una de las actividades del desarrollo y por ello es crucial involucrar a la comunidad en los procesos de toma de decisiones. Entonces, se puede empezar con la identificación y definición del problema principal y continuar con el análisis de los factores que son la causa de esta situación no deseada. A partir de aquí, la estrategia de solución de problemas cruzará todos los componentes del *marco de referencia para el análisis de la situación*, para organizar un plan de acción. El resultado final deberá incluir a la gente para que puedan ofrecer una solución sostenible al problema identificado. El árbol de problemas es la herramienta primordial para apoyar este esfuerzo.

El punto para comenzar con el árbol de problemas es la identificación del problema principal. La identificación de problemas parece una tarea fácil pero no es así. Existen a menudo un número de problemas o causas que resultan de circunstancias adversas, pero no todos ellos tienen el mismo peso. En la mayoría de los aspectos de la vida, generalmente pocos problemas son la causa de muchos factores negativos, mientras que una gran mayoría de los problemas son los responsables por sólo una parte muy pequeña de la situación. Esto se conoce como la ley 20/80. Usualmente el 20% de las fuentes tributarias llevan el 80% de la capacidad total de agua a los grandes ríos. En mercadeo se conoce que un número pequeño de clientes (cerca del 20%), dan cuenta de la gran mayoría de las ventas (cerca de un 80%). De manera similar, un problema grande generalmente es causado por un número pequeño de posibles causas. A través del análisis causa-efecto se identifican los problemas principales y sus causas más relevantes. Estos son los problemas centrales, responsables por la mayor parte de las situaciones adversas experimentadas por la comunidad. El

problema principal puede ser identificado con la comunidad a través de técnicas como la lluvia de ideas, las discusiones de grupos focales, ordenar por rangos, y puntajes.

Un enfoque similar debe usarse después, en la selección y priorización de los problemas centrales. Se debe hacer una lista de todos los problemas que resulten en estos ejercicios, como también se debe priorizarlos. Más adelante aparece la descripción de cómo desarrollar un árbol de problemas. Para una explicación detallada es necesario referirse a la Caja de Herramientas, para las herramientas y las instrucciones de cómo generar y priorizar los problemas principales y desarrollar el árbol de problemas, especialmente la lluvia de ideas, los grupos focales de discusión, ordenar por rangos y puntajes.

2.2.2. El desarrollo del árbol de problemas: identificación y análisis de los problemas centrales

La primera pregunta cuando se comienza el proceso de identificación de problemas debe ser siempre ¿EL PROBLEMA DE QUIÉN? con el fin de que el problema identificado sea percibido como tal, por la comunidad. El árbol de problemas puede ser una herramienta realmente útil para verificar las percepciones del problema por la comunidad y explorar todas las relaciones entre las causas y efectos en los proyectos en operación. También puede usarse de manera efectiva en la formulación de nuevos proyectos, para que las comunidades se involucren en la identificación y evaluación de sus prioridades.

Junto con la comunidad deben seguirse los siguientes pasos para llevar a cabo el análisis causa-efecto para identificar el problema central y sus soluciones, a través del árbol de problemas:

1. Identificar, definir y seleccionar los problemas principales específicos o las situaciones no deseadas dentro del campo de acción del proyecto;
2. Para cada problema principal específico desarrollar un árbol de problemas;
3. Para cada árbol de problemas, realizar un amplio análisis causa-efecto de la situación identificando los problemas centrales;
4. Con base en el análisis realizado, definir los objetivos de comunicación.

Para llevar a cabo estos pasos con éxito, es necesario desarrollar y analizar los árboles de problemas efectivamente. Una vez que el problema específico ha sido identificado, es necesario enunciar en el recuadro central el problema principal. Este recuadro se debe dibujar en el centro de la hoja de papel (ojalá una hoja grande) o al centro de un espacio sobre el piso o la tierra, (en algunas comunidades la mejor opción es la tierra o la arena, recordando copiar el árbol de problemas en una hoja de papel, más tarde).

Se puede comenzar el análisis sea enunciando los efectos en la parte alta del papel o enunciando las causas, en la parte baja. Es más efectivo comenzar con los efectos porque ayuda a la comunidad a visualizar todo lo negativo, los efectos indeseados causados por el problema principal. A medida que se dibujan los recuadros con los efectos, se debe preguntar ¿adónde conduce este evento, este problema? Si el problema principal es la malnutrición, uno de los efectos son los niños enfermos, y ¿hacia dónde va este problema? Al aumento de los costos en medicinas, entre otras cosas. Y esto, ¿qué conlleva? A la reducción del ingreso familiar y por lo tanto al aumento de la pobreza.

Con este enfoque deben dibujarse los recuadros con los hechos y se van enlazando, con cada uno de los factores con los cuales se supone que están vinculados. Este mismo enfoque debe emplearse para dibujar la parte baja del árbol, la que se relaciona con las causas del problema principal. La

capítulo II Marco de referencia para el análisis de la situación

pregunta a hacer aquí es ¿por qué está pasando? O, ¿cuál es la causa de este hecho? Por ejemplo, la pregunta es ¿cuál es la causa de la malnutrición? Una de las razones puede ser la falta de alimentos en la comunidad. ¿Cuál es la causa de la falta de alimentos? Una cosecha muy pobre. ¿Por qué? Pocas lluvias. ¿Por qué? Se continúa de esta forma hasta encontrar el punto de entrada para la comunicación. Es necesario recordar que generalmente no es sólo una causa la responsable de las situaciones negativas, son muchas.

En este momento el árbol de problemas aparece dibujado con muchas ramas, que muestran los efectos derivados del problema principal, y con muchas raíces, que enunciarán las causas del problema principal. Esta imagen permite una representación visual completa del problema principal y las relaciones causa-efecto. La opinión y el juicio analítico de la comunidad deben utilizarse para identificar los problemas centrales los cuales serán los puntos de entrada de la comunicación. Estos son los problemas cruciales que tienen un peso mayor que otros (recordar la Ley 20/80), que pueden resolverse con la comunicación y que pueden apoyar directamente en la eliminación del problema principal. Desafortunadamente, la priorización del problema central que es la tarea crucial, es la de más difícil ejecución. No es fácil decidir cuál entre los problemas esenciales identificados son los más relevantes para solucionar el problema principal. Esta es la parte central de todo el proceso, porque los problemas centrales priorizados constituyen la base sobre la cual se construye una estrategia de comunicación efectiva. Una buena manera de priorizar los problemas esenciales es apoyar a la comunidad para que los ordene por rangos y utilizar puntajes. A continuación, se expone un ejemplo que ilustra toda la representación del árbol de problemas en una situación real.

Recuadro 1: Un ejemplo de las consecuencias de planificar sin la población

Es un estudio de caso sobre un Proyecto de Nutrición que ilustra el uso lógico de los componentes del *marco de referencia para el análisis de la situación* (MAS) en un proyecto.

Un Proyecto de Nutrición

Se ha tomado como ejemplo uno de los proyectos que ha participado en los talleres de capacitación. Su árbol de problemas, los problemas centrales, objetivos y la estructura del *marco de referencia para el análisis de la situación*, se han modificado y adaptado para simplificar los temas que se presentan en el paquete de capacitación, con el fin de facilitar los procesos pedagógicos de aprendizaje. La información que se presenta no es una representación socio-económica precisa de la realidad. Se trata sólo de ilustrar el proceso y las relaciones con la planificación del programa de comunicación a través del *marco de referencia para el análisis de la situación* (MAS).

De igual manera, la información que se presenta no debe ser considerada como una versión completa de los aspectos que se incluyen en el diseño de una estrategia de comunicación. Por el contrario, en cada fase del proceso, el diseño de la estrategia toma solo un factor (en negrilla), con el fin de enfocar la atención más en la secuencia y en la relación de las causas que en todo el escenario.

EL PROBLEMA DEL DESARROLLO

Estrategias de vida muy pobres y falta de seguridad alimentaria a nivel de hogar

EL PROPÓSITO DEL PROYECTO

Apoyo a los esfuerzos de alivio a la pobreza a través del incremento de la seguridad alimentaria

EL PROBLEMA PRINCIPAL DEL PROYECTO

Alta tasa de malnutrición en los niños menores de cinco años

LOS OBJETIVOS PRINCIPALES DEL PROYECTO

1. Mejorar el procesamiento, la preservación y el almacenaje de alimentos en la comunidad
2. Reducir la malnutrición entre los niños menores de cinco años
3. Promover el consumo de alimentos locales
4. Promover e incrementar la coordinación entre equipos intersectoriales de varios ministerios, agencias y organizaciones no gubernamentales relacionadas con el desarrollo, existentes en las áreas del proyecto.

EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

La malnutrición entre los menores de cinco años (el problema principal)

LOS PROBLEMAS CENTRALES

1. La baja utilización de los esquemas de alimentación
2. Escasez de alimentos
3. Las prácticas deficientes de alimentación
4. Conocimientos inadecuados sobre procesamiento y preservación de alimentos
5. Servicios de almacenamiento de alimentos deficientes
6. Con frecuencia, poca capacidad de la madre para identificar la malnutrición en su inicio

Algunos de estos problemas centrales están interrelacionados y algunos podrían ser la causa parcial de otros. Por ejemplo, la escasez de alimentos podría también tener como causa el almacenamiento inadecuado. De igual forma, el problema número uno, la baja utilización de los esquemas de alimentación y el problema número tres, las prácticas deficientes de alimentación, probablemente estén muy relacionadas. Para este paquete de capacitación, se tomará como el problema principal *las prácticas deficientes de alimentación*, y a partir de este problema, se construirá la estrategia total de comunicación.

LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

1. Aumentar la conciencia de las prácticas adecuadas de alimentación en el área, en un 80% de las mujeres entre 16 y 40 años, para el año próximo
2. Aumentar el conocimiento sobre prácticas de alimentación adecuadas, de al menos un 60% de las madres de los menores de cinco años, en los próximos dos años

3. Elevar el porcentaje de madres que adoptan prácticas de alimentación correctas en un 20%, en los próximos dos años

Para este paquete de capacitación, el objetivo número dos se tomará como el objetivo principal. Se evitará considerar otras variables que podrían hacer el proceso de aprendizaje más complejo. (Por ejemplo, si se considera el objetivo número tres, la escasez de alimentos, podría ser un factor externo que puede impedir el éxito de la estrategia).

RESUMEN DE COMUNICACION

En esta fase, para cada objetivo de comunicación es necesario identificar y definir los grupos de interacción prioritarios, los modos de comunicación, los enfoques y los medios. Con ello, se podrá diseñar la estrategia y continuar con el siguiente paso: la definición de resultados.

RESULTADOS CUANTITATIVOS

1. 200 afiches
2. Al menos dos reuniones de los grupos, en cada uno de los poblados del área
3. 10 rota folios sobre la importancia de prácticas de alimentación adecuadas y sobre la salud infantil
4. Un taller de capacitación para ocho facilitadores de la salud del área y sus dos supervisores

RESULTADOS CUALITATIVOS

1. Los afiches y las reuniones de los grupos están transmitiendo los mensajes correctos
2. Los rota folios promueven realmente una discusión abierta entre los trabajadores de salud y las mujeres de los poblados
3. Los facilitadores de la salud y sus supervisores están capacitados efectivamente sobre el uso de los rota folios y en cómo dialogar con las mujeres de los poblados

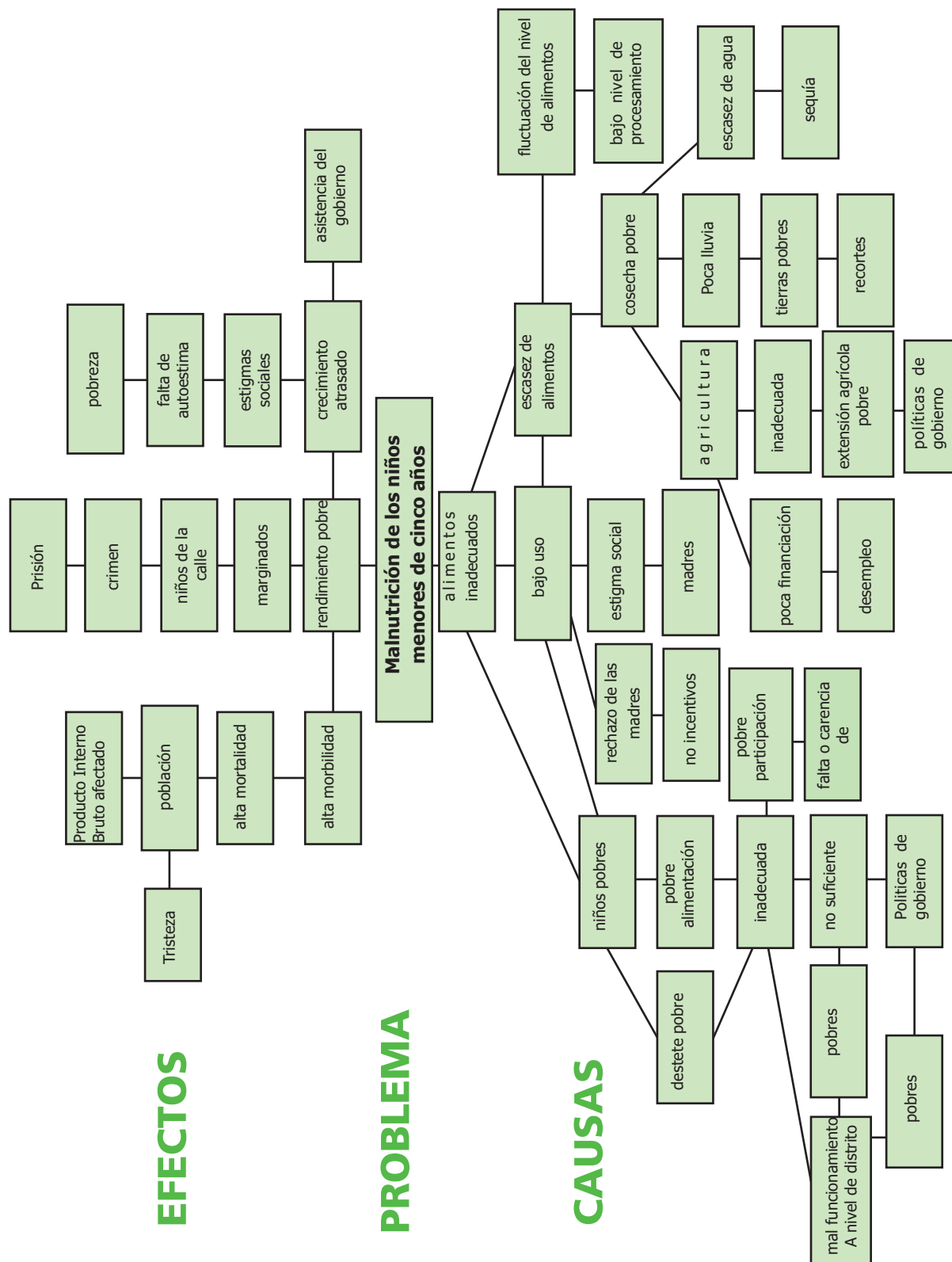
ACTIVIDADES

1. Diseñar los borradores de los rota folios
2. Validar los rota folios
3. Producir los rota folios
4. Capacitar a los facilitadores de la salud en el uso y aplicación de los rota folios.

INSUMOS

1. Costo de un diseñador gráfico
2. Costo de los materiales para los rota folios
3. Costo del transporte para la validación de los materiales
4. Costos de la validación
5. Costos de producción
6. Costos para la organización del taller (local, transporte, viáticos, papelería, etc.)

Figura 4: Un ejemplo de un árbol de problemas



En el ejemplo citado, se puede observar que algunas de las causas del problema principal se pueden abordar con una estrategia de comunicación, mientras que otras son estructurales y podrían necesitar desde políticas, hasta insumos físicos.

Antes de continuar con la siguiente sección, veremos este resumen subrayando la secuencia del desarrollo de un árbol de problemas:

- En el centro de un papel o de una superficie o espacio grandes, se dibuja un recuadro que representa el problema principal;
- Encima de este recuadro central se dibujan las ramas del árbol (es decir, los efectos que son la consecuencia del problema principal), dibujando un recuadro para cada efecto y así sucesivamente;
- Abajo del cuadrado central, que representa el problema principal, se dibujan las raíces del árbol (es decir, los factores que causan el problema principal) con un recuadro para cada una de las causas y así sucesivamente;
- El árbol de problemas ya desarrollado se utiliza para analizar todos los hechos y sus relaciones causales. Recordar que cada recuadro y dependiendo de como se mire, puede ser un problema, la causa del problema (los recuadros situados directamente encima) y los efectos del problema (los recuadros situados directamente abajo).

2.2.3. Identificación, priorización y análisis de los problemas centrales

Los problemas centrales conocidos también como los puntos de entrada de la comunicación, son las causas principales del problema principal. La comunicación puede ser utilizada para eliminar o reducir los problemas centrales como un paso a resolver el problema principal, apoyando así el logro de los objetivos de comunicación y del proyecto.

La selección y priorización de los problemas centrales deben hacerse junto con la población, para que sean relevantes a las necesidades y capacidades de la comunidad. Es muy importante, porque generalmente ni la comunidad ni el proyecto cuentan con la financiación suficiente, ni los recursos humanos, para eliminar al mismo tiempo, todas las causas del problema principal. Se deben seleccionar los problemas centrales priorizados sobre la base de que son considerados el mayor cuello de botella a la solución de los problemas principales, tanto por la comunidad como por el personal del proyecto.

Es necesario usar las herramientas del *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*, como la ordenación por rangos, utilizar puntajes, los grupos focales de discusión para tomar en cuenta a la comunidad en el ejercicio de priorización. Estas herramientas son discutidas en detalle más adelante en este manual.

Al mismo tiempo que los principales problemas centrales son seleccionados y analizados, los modos y medios más efectivos para eliminarlos o reducir su influencia también se identifican y se discuten. Se puede empezar el diseño de la estrategia de comunicación, empezando con la formulación de objetivos, una vez que se haya tomado la decisión sobre las posibles soluciones a los problemas centrales priorizados. Las instrucciones para diseñar una estrategia de comunicación que se plantee los problemas centrales priorizados e identificados se estudiarán en el Manual del Diseño de una Estrategia de Comunicación. Sin embargo, es importante tener en cuenta que una identificación y un análisis apropiados de los problemas, son la base para el diseño de una estrategia de comunicación efectiva y exitosa para la solución de problemas.

2.3. El marco de referencia para el análisis de la situación en la planificación e implementación de los programas de comunicación

Siguiendo la introducción de los elementos principales del *marco de referencia para el análisis de la situación* al comienzo del Capítulo, a continuación se describen los varios usos de sus distintos componentes durante las fases específicas de un programa de comunicación. Los cuadros sombreados en las Hojas de Trabajo tanto del *marco de referencia para el análisis de la situación* como de la Estrategia de Comunicación, indican las áreas que aplican el *marco de referencia para el análisis de la situación*. Las Hojas de Trabajo específicas donde se utiliza el *marco de referencia para el análisis de la situación*, son:

- **Hoja de Trabajo 1 Diagnóstico preliminar de la situación** (antes del *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*)
- **Hoja de Trabajo 2 - Marco de referencia para el análisis de la situación para el Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural**
- **Hoja de Trabajo 5 Estrategia de la Comunicación: Organización y Gestión**
- **Hoja de Trabajo 6 Estrategia de la Comunicación: Seguimiento**
- **Hoja de Trabajo 7 Estrategia de la Comunicación: Evaluación**

Las Hojas de Trabajo 3 y 4 que se muestran más adelante, serán discutidas en el Manual de Diseño de una Estrategia de Comunicación.

Hoja de Trabajo 1 Diagnóstico preliminar de la situación (antes del *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*)

Problemas de desarrollo	Propósito del proyecto	Problemas principales	Objetivos del proyecto	Socios/ Beneficiarios del proyecto	Percepciones del proyecto Árbol de problemas

Hoja de Trabajo 2 - Marco de referencia para el análisis de la situación para el Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural

Percepciones de la comunidad	Nueva visión de los Problemas (Identificación Temáticas críticas)	Identificación de los Problemas Centrales (Temas Relacionados con comunicación)	Priorización de los Problemas centrales	Objetivos de la Comunicación

capítulo II Marco de referencia para el análisis de la situación

Hoja de Trabajo 3 La intervención de la Comunicación

Grupos de Interacción y Fuentes de influencia	Objetivos de Comunicación	Como tratar el problema	Esbozo de Contenido esencial Temas a ser tratados	Enfoques de Comunicación

Hoja de Trabajo 4A Los modos de la Comunicación: Temas de Discusión/Diseño de los mensajes

Mensajes Básicos Temas de discusión	Especificaciones (Objetivos de temas de discusión y mensajes)	Recursos/ Llamados	Medios seleccionados	Tratamiento Básico	Información de comunicación Modo creativo (incluye Resultados)

Hoja de Trabajo 4B Los modos de la Comunicación: El diseño pedagógico

Temas y Contenidos	Objetivos de aprendizaje (especificaciones)	Medios de apoyo	Enfoque Pedagógico	Información de comunicación Modo Pedagógico (incluye resultados)

Hoja de Trabajo 4C Los modos de la Comunicación: La movilización del grupo

Propósito y principios de movilización del grupo	Especificaciones (tamaño del grupo, objetivos, características)	Medios de Apoyo	Enfoques de movilización básica del grupo	Información de comunicación Modo Movilización del grupo (incluye resultados)

Hoja de Trabajo 5 La estrategia de la Comunicación: Organización y Gestión

SMART Objetivos Comunicación	Resultados cuantitativos (derivados de la estrategia de comunicación)	Resultados cualitativos	Actividades	Insumos (Costos estimados)	Responsable	Tiempo

Hoja de Trabajo 6 La estrategia de Comunicación: El marco de referencia para el análisis de la situación en el seguimiento del Plan de Trabajo *

Tópicos/ Resultados a ser medidos	Indicadores	Medios de Verificación (Para cada indicador)	Factores Externos
Resultados cuantitativos			
Resultados cualitativos			
Otras actividades			

Hoja de Trabajo 7 La estrategia de Comunicación: El marco de referencia para el análisis de la situación en la evaluación del impacto de la comunicación

Evaluación Cuantitativa (Del impacto con relación a los objetivos)			
Evaluación Participativa (Del impacto con relación a los objetivos)			

* En este manual siempre se consideran seguimiento y evaluación como dos niveles diferentes de medición.

1. Cuantitativo: Mide el resultado físico esperado. Por ejemplo: número de programas de radio producidos, talleres de capacitación impartidos, extensionistas capacitados, documentos producidos, etc. etc.

2. Cualitativo: Mide la calidad de los resultados de las actividades que se lograron. Por ejemplo: ¿de X número de extensionistas capacitados cuántos alcanzaron el nivel de destreza y conocimiento que se propuso? ¿Son las Y número de cartillas producidas con un nivel satisfactorio? ¿Los programas de radio producidos atraen la atención necesaria?

El *marco de referencia para el análisis de la situación (MAS)* puede ser usado durante las varias fases de la planificación e implementación de un programa de comunicación, como se puede observar a continuación:

2.3.1. Diagnóstico preliminar de la situación

capítulo II Marco de referencia para el análisis de la situación

Hoja de Trabajo 1 Diagnóstico preliminar de la situación (antes del *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*)

Problemas de desarrollo	Propósito del proyecto	Problemas principales	Objetivos del proyecto	Socios/ Beneficiarios del proyecto	Percepciones del proyecto Árbol de problemas

En preparación de un *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural* y antes de la formulación de una estrategia de comunicación, el *marco de referencia para el análisis de la situación* se utiliza como una herramienta analítica para entender la situación existente de un proyecto en curso, según la definición de su jefatura. Los elementos del *marco de referencia para el análisis de la situación* que aparecen en la lista a continuación, constituyen el mínimo de atributos del proyecto para ser definidos y analizados para obtener una clara situación del mismo:

- El problema del desarrollo la principal situación no deseada que el proyecto se propone enfrentar;
- El propósito del proyecto cómo se propone el proyecto enfrentar parcialmente el problema de desarrollo;
- El problema (o los problemas) principales que serán tratados específicamente y resueltos por el proyecto;
- Los objetivos del proyecto los resultados que el proyecto se propone alcanzar;
- Los beneficiarios del proyecto la población que el proyecto se propone beneficiar a través de sus actividades.

Este análisis inicial define las actividades ya implementadas por el proyecto y permite tener un contexto y una terminología común para entender los principios y los fines del proyecto. También se describe un marco de trabajo para identificar los temas principales que serán explorados más en detalle en el *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*. Un árbol de problemas se dibuja normalmente en este punto del análisis de la situación, aplicando la información que la jefatura del proyecto comparte. Este árbol de problemas inicial será comparado con otro árbol de problemas producido por la comunidad, sobre los mismos problemas durante el *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural* con los beneficiarios.

2.3.2. El marco de referencia para el análisis de la situación en la preparación del *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*

Hoja de Trabajo 2 - Marco de referencia para el análisis de la situación para el Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural

Percepciones de la comunidad	Nueva visión de los Problemas (Identificación Temas críticos)	Identificación de los Problemas Centrales (Temas Relacionados con comunicación)	Priorización de los Problemas centrales	Objetivos de la Comunicación

Comúnmente, el componente más utilizado del *marco de referencia para el análisis de la situación* para el *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*, es el árbol de problemas, el cual apoyará en el análisis causa-efecto y en la priorización de problemas por la comunidad. El uso del árbol de problemas con la comunidad asegura obtener la percepción que la comunidad tiene de los principales problemas que el proyecto tendrá en cuenta. El árbol de problemas dibujado con la comunidad, debe ser comparado con el dibujado por el equipo del proyecto durante el diagnóstico preliminar. Esta comparación, a menudo, muestra otros puntos de vista sobre los problemas y apoya la identificación de los problemas centrales, para que sean pertinentes tanto a las necesidades de la comunidad como al mandato y capacidad del proyecto. Todo ello permite la formulación de los objetivos de comunicación que plantearán los temas apropiados en la comunidad. Se asegura que la estrategia de comunicación cuando se diseña, tendrá en cuenta las causas más relevantes de los problemas principales.

El éxito de una estrategia de comunicación depende de la correcta identificación y análisis de las causas de los problemas principales. Estas causas del problema principal son la base para formular los objetivos de la estrategia de comunicación. Por consiguiente, el *marco de referencia para el análisis de la situación*, ayudará a definir los objetivos relevantes que guiarán la formulación de la estrategia de comunicación. Sin tener objetivos de comunicación significativos y que reflejen las causas principales del problema, toda la estrategia de comunicación podría desaprovechar recursos tanto financieros como humanos al abordar el problema errado. Por ejemplo, una estrategia fue implementada por dos años para revisar el plan de estudios porque se consideró que era la mayor causa del pobre rendimiento de los niños del poblado en la escuela. Al final de la implementación de la estrategia, el problema aún persistía. La evaluación de la estrategia y un nuevo análisis del problema, mostró que la causa actual del problema fue la alta tasa de malnutrición entre los niños, porque no se alimentaban de forma adecuada y no prestaban atención a lo que profesores enseñaban en clase, y a ello se debía su pobre trabajo en la escuela.

2.3.3. El marco de referencia para el análisis de la situación para la organización y gestión de una estrategia de comunicación

Hoja de Trabajo 5 La estrategia de la Comunicación: Organización y Gestión

Objetivos comunicación	Resultados cuantitativos (derivados de la estrategia de comunicación)	Resultados cualitativos	Actividades	Insumos (Costos estimados)	Responsable	Tiempo

Durante el desarrollo de la organización y plan de gestión para la estrategia de comunicación, el *marco de referencia para el análisis de la situación* contribuye con un marco de referencia coherente para la organización de los varios elementos del plan de implementación. El *marco de referencia para el análisis de la situación* apoya en la especificación de resultados cuantitativos y cualitativos necesarios para lograr los objetivos de comunicación que se seleccionaron durante la formulación de la estrategia. Estos resultados se obtienen de las actividades que tanto el equipo de comunicación como la comunidad deben realizar durante la implementación del programa. El

capítulo II Marco de referencia para el análisis de la situación

marco de referencia para el análisis de la situación especifica los insumos, que incluyen los recursos tanto humanos como materiales que se requieren para la implementación de las actividades para obtener los resultados.

El proceso que define los resultados en el *marco de referencia para el análisis de la situación* es diferente del modo como se obtienen en el enfoque de Marco Lógico, donde los resultados se derivan directamente de los objetivos. En el *marco de referencia para el análisis de la situación* su selección está condicionada por un sin número de factores que deben tomarse en cuenta durante el diseño de la estrategia. Por lo tanto, en *marco de referencia para el análisis de la situación* los resultados se originan de las características de los grupos de interacción o audiencias, los enfoques de comunicación que se adoptarán, las especificaciones del tipo de modo de diseño, los medios a usarse y las actividades a ser implementadas en la estrategia. Sólo después de haber recorrido este proceso se definen los resultados en el *marco de referencia para el análisis de la situación*.

La Tabla 1 representa las relaciones del *marco de referencia para el análisis de la situación* y como permiten obtener los resultados de la estrategia de comunicación

Tabla 1: El proceso de especificación de los resultados en el *marco de referencia para el análisis de la situación*

Problemas Centrales	Objetivos Comunicación	Modo para el Diseño de Comunicación				Resultados
		Grupos de Interacción	Enfoques de Comunicación	Especificaciones del diseño	Medios y Actividades	

2.3.4. El marco de referencia para el análisis de la situación en el monitoreo

El *marco de referencia para el análisis de la situación* puede apoyar en la definición de un sistema de seguimiento para verificar y confirmar durante el proceso de planificación e implementación del programa de comunicación, el progreso de las actividades hacia los objetivos finales. Cuando un chofer conduce hacia un destino nuevo, probablemente frecuentemente verificará un mapa para confirmar que está en el camino correcto. Sucede lo mismo con el avance de la estrategia de comunicación: es de vital importancia realizar chequeos en ciertos momentos para confirmar que el programa de comunicación va por buen camino. En esta situación que se estudia, el mapa lo proporcionan un cierto número de indicadores que deben ser establecidos con la comunidad.

El *marco de referencia para el análisis de la situación* proporciona elementos para identificar e incorporar en el plan, los indicadores de seguimiento medibles, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Para cada indicador que se establezca, es necesario especificar cómo se medirá, es decir, los medios de verificación (Ver la sección 2.1.2. Los principales componentes para las definiciones de los tres elementos principales de la fase de seguimiento: indicadores, medios de verificación, factores externos).

Los indicadores se pueden establecer para cada actividad o paso, durante el proceso de planificación e implementación. Sin embargo, es más efectivo seleccionar los puntos relevantes que pueden suministrar una indicación más precisa sobre si se transita por el camino correcto. Todos los factores

que deben ser seguidos, deben ser medidos tanto a nivel cualitativo como a nivel cuantitativo. Es fácil determinar los indicadores a nivel cuantitativo, porque se refieren a los resultados físicos o al número de ciertas actividades como talleres, carteles, población capacitada, cartillas, programas de radio y así sucesivamente. Sin embargo, al nivel cualitativo, los indicadores son más difíciles de identificar porque no se trata de factores físicos, ni visibles, pero se refieren a la calidad de los resultados alcanzados por los elementos cuantitativos. Por ejemplo, durante el seguimiento, no es suficiente declarar el número de extensionistas capacitados, es esencial medir y determinar si ha mejorado la calidad del trabajo desde la capacitación recibida. Es preciso advertir sobre un error muy común como es asumir que si se han alcanzado los resultados numéricos, todo está marchando bien. Aún es necesario medir la calidad de la producción, es decir qué calidad han tenido los resultados alcanzados. Más detalles sobre cómo medir los resultados se proporcionarán en el Manual de Diseño de Estrategias de Comunicación.

Hoja de Trabajo 6 El seguimiento de la estrategia de Comunicación

Tópicos/ Resultados a ser medidos	Indicadores	Medios de Verificación (Para cada indicador)	Factores Externos
Resultados cuantitativos			
Resultados cualitativos			
Otras actividades			

El seguimiento es por consiguiente una parte integral del diseño de una estrategia; una vez que el plan de trabajo se ha finalizado, el siguiente paso será asegurar que todo se llevará a cabo de acuerdo al plan. Aquí es donde el seguimiento se vuelve indispensable. El seguimiento es una actividad que debe estar presente en la estructura de cada fase del proyecto, porque a través del establecimiento de indicadores, tiene el propósito de verificar que el proyecto está planeado y se dirige en la dirección correcta. Un sistema de seguimiento efectivo alerta al equipo de comunicación de los ajustes que se requieren, durante cualquier fase del proyecto.

2.3.5. El marco de referencia para el análisis de la situación en la evaluación

La evaluación es la medida final del grado de éxito alcanzado por las actividades del proyecto con relación a los objetivos. Permite medir la cantidad de cambios proporcionados por el proyecto como resultado directo de su intervención. El impacto de las actividades del proyecto con relación a los objetivos es importante, entonces la evaluación se realiza también a dos niveles: cuantitativa y cualitativa. La medición del impacto es un asunto muy delicado porque debe incluir estos dos niveles. El aspecto cuantitativo del impacto se refiere a los objetivos de comunicación de manera directa, objetiva y medible. El impacto cualitativo está en la línea de una verdadera evaluación participativa, donde la población señala sus indicadores para medir su satisfacción y su percepción del mejoramiento con relación al problema original. Aunque el impacto cualitativo puede medirse también, se refiere más a las percepciones de la comunidad que a los logros cuantificables de los objetivos. La evaluación cuantitativa utiliza los estudios de línea de base, antes y después de la implementación, como su principal instrumento de medición. La evaluación cualitativa se afirma en los diagnósticos participativos realizados por la comunidad. La Hoja de Trabajo 7 provee una representación gráfica que permite entender fácilmente cómo explicar el impacto de las actividades en la evaluación final.

capítulo II Marco de referencia para el análisis de la situación

Hoja de Trabajo 7 La evaluación de la estrategia de Comunicación

Tópicos/ Resultados a ser medidos	Indicadores	Medios de Verificación (Para cada indicador)	Factores Externos
Evaluación cuantitativa			
Evaluación participativa			

