



Manual

DISEÑO PARTICIPATIVO PARA UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Segunda Edición



Manual

**DISEÑO
PARTICIPATIVO
PARA UNA
ESTRATEGIA DE
COMUNICACIÓN**

Segunda Edición

Preparado por
Paolo Mefalopulos and Chris Kamlongera

Dirección de Investigación y Extensión
Departamento de Ordenación de Recursos Naturales y Medio Ambiente

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
Roma, 2008

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (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.

ISBN

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al Jefe de la Subdivisión de Políticas y Apoyo en Materia de Publicación Electrónica de la División de Comunicación de la FAO
Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia
o por correo electrónico a:
copyright@fao.org
© FAO 2008

Para mayor información sobre esta publicación
contactar: Comdev@fao.org

Esta publicación ha sido realizada en colaboración con la Iniciativa de Comunicación para el Desarrollo Sostenible – ICDS, Proyecto FAO GCP/INT/048/ITA

Índice

Agradecimientos	vii
Sugerencias para utilizar este manual	ix
Introducción	1
1. El manual sobre el Diseño Participativo para una Estrategia de Comunicación	1
2. Los objetivos del manual	2
2.1. La necesidad de la identificación y del análisis apropiado del problema: una revisión	2
CAPÍTULO I: LOS PRINCIPIOS PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	7
1.1. El diseño de una estrategia de comunicación. Una definición	8
1.1.1. El diseño de una estrategia de comunicación. Fines y principios	8
1.1.2. Un mapa del proceso del diseño para una estrategia de comunicación	11
1.2. La transformación de las conclusiones de campo en narraciones útiles	12
1.2.1. El uso de las conclusiones de campo para identificar y analizar los problemas centrales	13
1.2.2. Enfoque en los problemas relacionados con la comunicación	13
1.2.3. De los problemas principales a las soluciones creativas	15
1.2.4. El cambio esperado y los criterios para medirlo	17
1.3. La organización de la estrategia de comunicación	18
1.3.1. El uso de los perfiles de los grupos interactivos prioritarios	18
1.3.2. La determinación de los objetivos (SMART) de comunicación	19
1.3.3. La identificación aproximada del eje de los contenidos y de los temas a ser desarrollados	21
1.4. La selección de los modos de comunicación y los enfoques: La intervención de la comunicación	21
1.4.1. Los principales modos de comunicación	21
1.4.2. Los enfoques de comunicación utilizados con mayor frecuencia	24

CAPITULO II: EL DISEÑO PARTICIPATIVO DE LOS MENSAJES Y DE LOS TEMAS DE DISCUSIÓN

29

- 2.1. La creación de los mensajes básicos y de los temas de discusión: Una revisión** **30**
- 2.2. El desarrollo de una estrategia creativa o una copia de la plataforma** **31**
 - 2.2.1. Las especificaciones 31
 - 2.2.2. La creación de los mensajes esenciales 33
 - 2.2.3. La creación de los temas de discusión 34
 - 2.2.4. El proceso del diseño creativo: la apelación/atracción 34
 - 2.2.5. La selección del medio principal y la combinación de medios 38
 - 2.2.6. El desarrollo del tratamiento básico 43
 - 2.2.7. El resumen de comunicación (incluye los resultados) 46
- 2.3. El monitoreo preliminar de la efectividad de los mensajes y los temas de discusión** **47**

CAPÍTULO III: LOS MATERIALES DE COMUNICACIÓN Y LOS TEMAS PARA LOS MEDIOS

49

- 3.1. El uso de la radio en la comunicación para el desarrollo** **50**
 - 3.1.1. La naturaleza y el propósito de la radio para el desarrollo 50
 - 3.1.2. Los enfoques básicos de la radio 51
 - 3.1.3. Los formatos comunes de la radio 53
 - 3.1.4. Los elementos básicos para la producción de radio 54
 - 3.1.5. Los principios básicos de los guiones de radio 56
 - 3.1.6. Cómo evaluar un programa de radio 57
- 3.2. El uso de los materiales impresos en la Comunicación para el Desarrollo** **59**
 - 3.2.1. Los principios y los usos de los materiales impresos 59
 - 3.2.2. Los elementos básicos para la producción de los materiales impresos 63
 - 3.2.3. Cómo dibujar para la población rural 64
 - 3.2.4. Los criterios para la producción de materiales impresos 66
 - 3.2.5. El proceso de la producción de impresos 67
 - 3.2.6. El presupuesto para la producción de los materiales impresos 68
 - 3.2.7. La experimentación de los materiales impresos: La validación en el campo para asegurar la efectividad 71
- 3.3. El uso del video en la Comunicación para el Desarrollo** **74**
 - 3.3.1. Los principios y los propósitos para el uso del video 74
 - 3.3.2. Los principales usos del video 75
 - 3.3.3. Las fortalezas y las limitaciones del video 77

3.4. El uso del teatro popular en la Comunicación para el Desarrollo	78
3.4.1. Los principios y el contexto	78
3.4.2. La naturaleza del teatro para el desarrollo	80
3.4.3. El proceso del teatro para el desarrollo	82
3.5. La comunicación y la creatividad: La combinación de los contenidos, las características de los medios y el tratamiento	85
3.6. La capacitación del personal de campo sobre la utilización efectiva de los materiales de comunicación	86
3.6.1. El uso de las herramientas de discusión: Sugerencias para los capacitadores	86
3.7. Resumen de los pasos básicos en el proceso de producción	88

CAPÍTULO IV: GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN	91
---	-----------

4.1. El uso del Marco de Referencia para el Análisis de la Situación (SAF) para organizar la información en un plan de trabajo efectivo	92
4.1.1. La vinculación entre los objetivos y los resultados	92
4.1.2. La organización de las actividades y las responsabilidades	94
4.1.3. La correcta estimación de insumos y presupuesto	94
4.1.4. La organización de todos los elementos en un Plan de Trabajo consistente	95
4.2. El seguimiento del proceso de Comunicación	96
4.2.1. Los propósitos y los principios del seguimiento	96
4.2.2. Los indicadores y los niveles de medición	96
4.2.3. Los medios de verificación	98
4.2.4. Los factores externos	99
4.2.5. El seguimiento de los pasos cruciales del proceso	100
4.3. La evaluación sumativa	101
4.3.1. Los principios y los propósitos de la evaluación	101
4.3.2. La evaluación cuantitativa: El estudio de línea de base	101
4.3.3. La evaluación cualitativa: La evaluación participativa del impacto	102
4.3.4. La finalización de la evaluación general del impacto del proyecto	103
4.4. Las consideraciones finales	104
4.4.1. La organización y la gestión de todo el proceso de planificación e implementación	105
4.4.2. La propuesta de comunicación: El informe y la presentación	105
ANEXOS	109
BIBLIOGRAFIA	113

Manual DPEC

Agradecimientos

Los autores desean reconocer con inmensa gratitud a la población de las áreas rurales de Etiopía, Malawi, Mozambique, Namibia, África del Sur, Sudán, Swazilandia, la República Unida de Tanzania, Uganda, Zambia y Zimbabwe, quienes han participado en la implementación en el campo, de las estrategias de comunicación que se describen en este manual. Esta publicación no se hubiera logrado sin su participación y estímulo.

Además, los autores quieren agradecer a todos los trabajadores del desarrollo rural, al personal de extensión, a los promotores de salud, a los productores de medios y a los capacitadores que han participado en el Programa de Acción para el Desarrollo de Destrezas de Comunicación del Centro de Comunicación para el Desarrollo de la Comunidad para el Desarrollo del África del Sur (SADC) y quienes han inspirado este trabajo.

Mucha gente contribuyó en el trabajo del curso en el cual se basa este manual. Los autores han recogido las destrezas colectivas pero desean agradecer particularmente el significativo papel de Chike Anyaegbunam en la preparación de esta publicación y a Gemma Luzuka, Jones Kaumba, Titus Moetsabi, Gary Coldevin, Peter D’Huys y Linda Manasa. De la misma forma, el manual se ha inspirado en muchas fuentes escritas tanto publicadas como no publicadas. Todas ellas aparecen en la bibliografía y los autores aprovechan esta oportunidad para agradecer a quienes las han escrito.

Los autores desean extender sus especiales agradecimientos a las personas que han contribuido con secciones específicas del manual: Joel Chikware y Simon Willby, quienes contribuyeron con la redacción de la sección sobre material escrito; Osvaldo Lingua, quien contribuyó con la sección de planificación; Eddington Mhonda, por la sección sobre radio, y Jonathan Villet, por su contribución y por perfeccionar la estrategia de comunicación. También agradecen a Luca Toronga quien contribuyó al diseño original y con los gráficos del manual. Además, los autores desean agradecer a todo el personal del Centro de Comunicación para el Desarrollo-SADC por su apoyo constante durante todo el proyecto; desean reconocer la guía técnica del Grupo de Comunicación para el Desarrollo, de la Dirección de Investigación y Extensión de la FAO en la implementación del Centro de Comunicación para el Desarrollo-SADC y en la preparación de este manual. Un agradecimiento especial a Mario Acunzo, Oficial de Comunicación para el Desarrollo de la FAO, y a Vera Boerger, Oficial de Extensión y Comunicación de la FAO quienes han tenido a su cargo la versión en español de esta segunda edición.

Esta publicación ha sido realizada en colaboración con la Iniciativa de Comunicación para el Desarrollo Sostenible – ICDS, Proyecto FAO GCP/INT/048/ITA.

Manual DPEC

Sugerencias para utilizar este manual

El diseño participativo para una estrategia de comunicación es conducido generalmente por un equipo de facilitadores como el personal de extensión, los facilitadores de campo, los especialistas en comunicación y de medios como la radio, la producción de video y los diseñadores gráficos. Los trabajadores del desarrollo y los especialistas de comunicación pueden usar este manual de dos maneras. La primera, como una guía de referencia cuando desarrollen la estrategia de comunicación en el campo. Y la segunda, como una guía para la capacitación de otros que desarrollarán estrategias de comunicación. Para aquellos que no han recibido la capacitación en el tema, se recomienda participar en un taller en el cual se pueden aprender y aplicar los principios y procedimientos de la actividad antes de aplicarlos con grupos en la comunidad.

Este manual es todavía un documento de trabajo y se agradecerá el envío de comentarios y retroalimentación a:

Dirección de Investigación y Extensión

Departamento de Ordenación de los Recursos Naturales y Medio Ambiente

ComDev@fao.org

Manual DPEC

Introducción

1. El manual sobre el Diseño Participativo para una Estrategia de Comunicación
2. Los objetivos del manual
 - 2.1 La necesidad de la identificación y del análisis apropiado del problema: una revisión

1. El manual sobre el Diseño Participativo para una Estrategia de Comunicación

Este manual ha sido preparado como una guía de capacitación y de campo para el diseño, la implementación y la gestión de estrategias de comunicación para el desarrollo a partir de los resultados del *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*.

El manual es el seguimiento del manual "*Un Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural: Comenzando con la gente.*" La metodología que se describe en el presente manual, es una continuación lógica de la intervención que se inició a través de un *Diagnostico Participativo de Comunicación Rural* y resume formas de involucrar a la gente en los procesos de toma de decisiones para alcanzar una planificación y acción efectivas para mejorar sus estrategias de vida. El manual documenta el proceso de planificación de una estrategia de comunicación de una manera participativa, con la gente, para tratar problemas prácticos y necesidades identificadas y definidas por ellos. Aunque en un principio el manual fue preparado como material didáctico y de referencia para ser utilizado durante los talleres del Programa de Acción para el Desarrollo de Destrezas para la Comunicación, en general también puede ser utilizado como una guía para el diseño participativo de una estrategia de comunicación.

Entonces, el manual se enfoca sobre el proceso para el diseño de una estrategia de comunicación. Considera la creación del mensaje y los temas de discusión como también los principios de los medios de comunicación, el desarrollo de materiales y actividades y la producción. El manual no se queda solo en los aspectos técnicos de la producción, especifica los requisitos para un uso efectivo entre las comunidades rurales de los enfoques de comunicación, las técnicas, los medios, los materiales y los métodos. Se aproxima paso por paso al diseño de la estrategia. De esta forma, el lector será capaz de distinguir como puede planear, implementar, supervisar y hacer el seguimiento de todo el proceso. Es necesario asegurar que el lector podrá definir las especificaciones de los materiales de comunicación, las actividades a desarrollar y la producción. De esta forma, el lector podrá trabajar efectivamente con los especialistas la producción de los medios con el propósito de controlar la calidad.

El diseño de la estrategia de comunicación descrita en este manual ha sido experimentado en los talleres de capacitación. Y también ha sido aplicada con éxito en varios proyectos de desarrollo relacionados con agricultura, educación, salud, generación de ingresos, agua potable y saneamiento, ganadería y alivio a la pobreza.

2. Los objetivos del manual

Los facilitadores del desarrollo que lean este manual aprenderán como transformar y usar los resultados de campo del *DPCR* y las conclusiones del estudio de línea de base, con el fin de diseñar e implementar estrategias de comunicación apropiadas para la situación de los proyectos. Aprenderán a diseñar los mensajes y los temas de discusión; adquirirán las destrezas para supervisar la producción y la validación de los materiales para los medios. Además, podrán organizar sistemas de capacitación para los facilitadores de campo, y de dar seguimiento y documentar la implementación de la estrategia. Finalmente, adquirirán destrezas para realizar una evaluación del impacto del programa de comunicación tanto en forma cualitativa como cuantitativa, durante y a la finalización del proceso de implementación.

Específicamente, el lector con este manual y con la participación de la comunidad, podrá:

- Transformar los resultados del *DPCR* y de la línea de base en narraciones útiles para el diseño de la estrategia de comunicación.
- Utilizar los resultados de la investigación para redefinir y priorizar los temas identificados, los problemas, las necesidades, las oportunidades y las soluciones con el fin de establecer objetivos de comunicación claros y reales.
- Reseñar las características de los grupos interactivos prioritarios seleccionados para el diseño de los mensajes, de los temas de discusión y para los medios y actividades de comunicación.
- Seleccionar y diseñar enfoques de comunicación efectivos y razonables utilizando la información, las actividades disponibles localmente y las fuentes que pueden influir en la población en el asesoramiento, todas ellas adecuadas para las áreas rurales.
- Crear mensajes y temas de discusión apropiados para los grupos interactivos.
- Seleccionar los medios y los materiales apropiados para los grupos interactivos.
- Supervisar la producción y la validación de los materiales y actividades de comunicación
- Asesorar al personal de campo del proyecto, quienes se encargarán de la implementación de la estrategia de comunicación con la utilización apropiada de las actividades seleccionadas, los materiales para los medios y los canales.
- Supervisar y hacer el seguimiento de la implementación de la estrategia de comunicación y evaluar su impacto después de finalizada.

2.1 La necesidad de la identificación y del análisis apropiados del problema. Una revisión.

El proceso de diseño de la estrategia presentado en este manual es una metodología de resolución de problemas que deriva su efectividad de la participación de todos los socios en la identificación de los problemas y las necesidades durante el *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural* y del análisis y entendimientos claros y apropiados de los principios y objetivos del proyecto. La estrategia, para ser pertinente para la comunidad y lograr los objetivos planteados, se basará en su mayor parte en la información recolectada durante el *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural* y por los datos provistos por el personal del proyecto. Los datos recolectados en el campo son analizados y transformados en narraciones útiles sobre los cuales se construye la estrategia. Este

proceso proporciona la información pertinente sobre las necesidades, las oportunidades, los problemas, las soluciones y las percepciones de la comunidad y revela las redes y sistemas de comunicación de la población, por ejemplo las fuentes tanto tradicionales como modernas de información, los canales preferidos, las fuentes que pueden influir en la población, etc.

Como fue señalado en el manual del *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*, es necesario recordar que después de la identificación del problema principal, se utiliza un árbol de problemas para identificar sus principales causas y efectos. A continuación, se hará un análisis de las principales causas para seleccionar los problemas centrales (es decir, los problemas prioritarios que deben ser tratados por la comunicación). Los problemas centrales, también conocidos como los puntos de entrada de la intervención, se tornan en los objetivos de comunicación y servirán de inspiración para el diseño de una estrategia apropiada (Ver Figura 1).

Figura 1

El límite de la figura simboliza los límites del proyecto dentro de los cuales la estrategia debe ser diseñada



Es necesario anotar que tan pronto comienza el diseño de la estrategia, el proceso cambia de un análisis de problema a la solución del problema. La estrategia de comunicación es diseñada para lograr los objetivos de comunicación. Para determinar la relevancia de estos objetivos es necesario considerar un número de factores, tales como la información de fuentes secundarias, los objetivos del proyecto, las necesidades de la comunidad, las oportunidades, los problemas y las posibles soluciones –NOPS, la cultura de la población y su percepción de estos asuntos.

El perfil de las características de los grupos interactivos, las fuentes de información y los sistemas de comunicación preferidos debe tomarse en consideración mientras se definen los objetivos que guían el diseño de la estrategia.

Para asegurar que la estrategia es pertinente y efectiva, debe ser diseñada con la comunidad para tener en cuenta sus prioridades y sus aspiraciones. Este enfoque reduce la posibilidad de usar enfoques, idiomas, medios, canales o materiales de comunicación inadecuados. Al ser diseñada la estrategia con la gente, es necesario tener en cuenta que *cambio* no es necesariamente sinónimo de *mejoramiento*. Por ejemplo, la implementación de una estrategia de comunicación exitosa que se propone cambiar el estado de conciencia, el nivel de conocimiento, las actitudes, las prácticas o inclusive la percepción de la gente sobre la situación, podría iniciar una reacción en cadena resultando en un cambio mayor e indeseado en la vida en la comunidad. La historia en el Recuadro 1 es una buena advertencia.

Recuadro 1

Como una estrategia con buenas intenciones arruina a una comunidad

El principal y único recurso económico significativo de un pequeño poblado era la producción de tapetes hechos a mano por los hombres en la comunidad. Las mujeres realizaban las tareas domésticas mientras los hombres generaban sus ingresos. Como las características distintivas de estos tapetes eran famosas en el área, los pobladores tenían un nivel de vida relativamente decente de acuerdo a los estándares rurales de su país. Las cosas comenzaron a cambiar cuando una organización no gubernamental internacional identificó este poblado como un objetivo posible para su programa de alivio a la pobreza. El programa estaba enfocado al tema de género y con la idea de la generación de ingresos para las mujeres fue aceptado inmediatamente. Después de un breve estudio de factibilidad, la organización no gubernamental identificó la producción mecanizada de tapetes para las mujeres como el proyecto para la generación de ingresos. La organización inmediatamente proveyó los materiales para la pequeña planta de producción industrial y capacitó a las mujeres del poblado para producir los famosos tapetes hechos a mano. Lo que sucedió después era inevitable. Los hombres y las mujeres en el poblado comenzaron a competir por un mercado limitado de tapetes. Las mujeres con su capacitación y su maquinaria, produjeron un mayor número de ellos y ganaron la guerra de los tapetes.

El resultado de esta bien intencionada estrategia, se resume a continuación:

- Los hombres pusieron fin al tejido de los tapetes porque no podían competir con las mujeres y su nueva tecnología. Empezaron a pasar el tiempo y a gastar el dinero ganado por sus mujeres, bebiendo;
- Las mujeres, al estar trabajando en la fábrica de tapetes no podían atender sus tareas domésticas como antaño y por consiguiente muchos aspectos en el poblado comenzaron a deteriorarse (por ejemplo se redujo el acceso al agua potable, que las mujeres tradicionalmente iban a buscar, y empezaron a sufrir la cocina, el cuidado de los niños, etc.)
- Muy pronto, con el aumento de la producción de tapetes, el mercado estuvo saturado, los precios comenzaron a bajar y por consiguiente el ingreso comenzó a empeorar rápidamente en el poblado.

- A nivel social, la unión familiar empezó a debilitarse cuando los hombres se sentían inútiles y frustrados se emborracharon con más frecuencia y con frecuencia se tornaron muy violentos con sus esposas.
- Las mujeres por otra parte, trabajaban más y más para proporcionar un ingreso de subsistencia sin poder realizar sus tradicionales tareas diarias. Los niños estaban siendo descuidados porque la fabricación de los tapetes tomaba mucho tiempo por parte de las mujeres y los hombres rehusaron hacerse cargo de las tareas que tradicionalmente eran dominio de las mujeres.

La historia del Recuadro 1 ejemplifica una de las muchas situaciones en las cuales las nobles intenciones de un proyecto de desarrollo dejaron a los beneficiarios en una situación peor que la que tenían. Las comunidades tienen un sistema social complejo que vincula diversas unidades, y un cambio en una de estas unidades puede tener como resultado consecuencias no previstas e indeseadas para otras unidades. Por ello es crucial que antes del diseño de una estrategia y de su implementación, se realice un esfuerzo especial con la comunidad con el fin de poder pronosticar las posibles implicaciones tanto negativas como positivas. Cualquier estrategia que tenga la intención de provocar un cambio en la comunidad debe ser discutida, entendida y aprobada por la comunidad, porque es la gente a quienes va afectar el cambio quien debe tomar las decisiones sobre que y como cambiar.

Las catástrofes como la ejemplificada antes, no están limitadas a las estrategias que se diseñaron solo sobre la base de un pobre análisis de problemas y necesidades. Se encuentran con frecuencia calamidades similares, cuando las estrategias para resolver problemas de comunicación están diseñadas sin la participación total de la gente. Es necesario recordar la historia de la campaña de prevención de la malaria, cuando los pobladores no siguieron las acciones que se describían en un afiche. Los pobladores pensaron que no tenían que preocuparse porque de acuerdo a ellos, en su poblado no había animales (es decir mosquitos) tan grandes como los que se mostraban en el afiche.

