

Los materiales de comunicación y los temas para los medios

- 3.1. El uso de la radio en la comunicación para el desarrollo
 - 3.1.1. La naturaleza y el propósito de la radio para el desarrollo
 - 3.1.2. Los enfoques básicos de la radio
 - 3.1.3. Los formatos comunes de la radio
 - 3.1.4. Los elementos básicos para la producción de radio
 - 3.1.5. Los principios básicos de los guiones de radio
 - 3.1.6. Cómo evaluar un programa de radio

- 3.2. El uso de los materiales impresos en la Comunicación para el Desarrollo
 - 3.2.1. Los principios y los usos de los materiales impresos
 - 3.2.2. Los elementos básicos para la producción de los materiales impresos
 - 3.2.3. Cómo dibujar para la población rural
 - 3.2.4. Los criterios para la producción de materiales impresos
 - 3.2.5. El proceso de la producción de impresos
 - 3.2.6. El presupuesto para la producción de los materiales impresos
 - 3.2.7. La experimentación de los materiales impresos: La validación en el campo para asegurar la efectividad

- 3.3. El uso del video en la Comunicación para el Desarrollo
 - 3.3.1. Los principios y los propósitos para el uso del video
 - 3.3.2. Los principales usos del video
 - 3.3.3. Las fortalezas y las limitaciones del video

- 3.4. El uso del teatro popular en la Comunicación para el Desarrollo
 - 3.4.1. Los principios y el contexto
 - 3.4.2. La naturaleza del teatro para el desarrollo
 - 3.4.3. El proceso del teatro para el desarrollo

- 3.5. La comunicación y la creatividad: La combinación de los contenidos, las características de los medios y el tratamiento

3.6. La capacitación del personal de campo sobre la utilización efectiva de los materiales de comunicación

3.6.1. El uso de las herramientas de discusión: Sugerencias para los capacitadores

3.7. Resumen de los pasos básicos en el proceso de producción

Objetivo

Este capítulo presenta la introducción sobre cómo producir y utilizar los materiales de comunicación y los medios para el desarrollo.

Al final del capítulo se podrá:

1. Tener una comprensión básica sobre la potencialidad de varios medios
2. Tener una comprensión de los requisitos de los medios de producción que se han seleccionado
3. Conocer los criterios para evaluar una producción exitosa, y
4. Planificar e implementar todas las fases que envuelve la producción de los materiales de comunicación.

3.1. El uso de la radio en la comunicación para el desarrollo

La radio es un medio que se utiliza ampliamente en el desarrollo. Puede cubrir inmensas áreas y llegar a una amplia población con un costo relativamente bajo. En esta sección el término radio incluye:

1. La noción común de transmisión de radio desde una estación central hacia un área determinada. En el contexto del desarrollo comúnmente se le llama la radio rural
2. La radio comunitaria, programas de audio producidos localmente o por otro centro y transmitidos a la comunidad a través de altoparlantes situados en el poblado, y
3. Las cintas de audio, tanto para utilizarlas al interior o al exterior de la comunidad o para producir y grabar programas locales sobre temas cruciales

3.1.1. La naturaleza y el propósito de la radio para el desarrollo

Igual que la televisión, la radio puede ser un medio masivo y como tal ha sido introducido con propósitos de información y de persuasión. Por ejemplo, en 1965 los franceses (OCORA – Oficina de Cooperación Radiofónica con ORTF, RFI y AUDECAM) apoyaron una iniciativa en África conocida como las Misiones de Programas. Su propósito fue capacitar equipos locales de producción y producir materiales educativos usando las técnicas de la radio ya validadas por especialistas en publicidad. Un enfoque muy interesante que ya ha sido aplicado en otras instancias. Sin embargo, la radio en el mundo en desarrollo ha sido utilizada de muchos otras maneras, siempre con la misma preocupación: ¿Cómo apoyar a la población para que tome el control de sus vidas y mejore sus estrategias de vida?

La naturaleza de la radio permite que pueda ser utilizada fácilmente por ejemplo, escuchándola mientras se hacen otras cosas. Inclusive los países pobres pueden hacerse cargo de los costos de una estación de radio y producir programas para la radio. Los aparatos de radio son poco costosos y pueden ser comprados por buena parte de la población. Algunas veces las baterías podrían ser un problema porque son costosas y porque en algunas regiones son difíciles de conseguir. Con el avance de la tecnología de la radio, como el caso de la radio de recarga manual,¹ se espera reducir estos los problemas.

Generalmente, a la radio se le ha dado el papel de informar, educar y entretener. Sin embargo, para el desarrollo, la radio es multifacética y entre otras cosas, puede servir para transmitir mensajes, mejorar la organización de grupos y organizaciones, ampliar el foro para el diálogo social, proporcionar la construcción de capacidades de la comunidad, incrementar la conciencia y el conocimiento sobre los temas de la comunidad, llevar la voz de la gente hasta los altos niveles de la estructura política y movilizar a la comunidad para que se haga cargo de temas de interés colectivo. Los requisitos y los formatos de la producción de la radio pueden ser adaptados a usos y objetivos específicos.

3.1.2. Los enfoques básicos de la radio

En el contexto del desarrollo, la radio puede dividirse ampliamente en tres categorías y cada una de ellas requiere un enfoque diferente:

- La radio educativa;
- La radio documental y cultural; y
- La radio participativa.

La radio educativa se plantea proporcionar conocimiento e instrucción sobre temas específicos. Puede ser usada en la educación formal, como en Nicaragua, donde la UNESCO apoyó el establecimiento de una red de radios para enseñar matemáticas a alumnos de las escuelas primarias, o para impartir instrucción informal con fines prácticos, tal como se ha venido empleando en numerosos países, especialmente en el campo de la agricultura. Esta clase de programas usualmente son escritos y preparados por especialistas después de realizar una investigación y evaluar el tema en cuestión. La Educación a Distancia es otra de las áreas donde la radio ha jugado un papel importante. Ha abierto la posibilidad para que la gente progrese con sus estudios en las áreas remotas, reduciendo factores limitantes como el tiempo (los programas usualmente se transmiten más de una vez y pueden ser grabados), y el lugar (los programas se pueden escuchar desde la casa u otro lugar donde exista una radio en lugar de asistir a la escuela). La radio también puede ser usada efectivamente como un medio de apoyo en las campañas educativas sobre temas de importancia colectiva.

La radio documental y cultural tiene como objetivo reportar y proveer testimonios sobre aspectos de la vida comunitaria, con el fin de llamar la atención de la comunidad sobre temas específicos, sus problemas y sus soluciones. También la investigación periodística tiene este enfoque. Periodistas, investigadores sociales y practicantes de la comunicación son quienes producen esta clase de

¹ **La radio de recarga manual.** Esta radio no requiere batería porque se carga manualmente. Fue introducida en África en 1996; su tecnología aún necesita mejorar porque cada vez que la radio se carga en forma manual, tiene una duración de sólo treinta minutos.

programas, adoptando a menudo un enfoque de observación participativa para documentar los temas objetiva y precisamente. Estos programas pueden ser dirigidos a otras comunidades que tienen problemas similares, a los gestores de organizaciones de desarrollo o a los formuladores de políticas.

La radio participativa implica el uso de la radio para la gente y por la gente. De alguna manera en las dos categorías previas se requiere que la gente se involucre. Pero es solamente en la radio, alguna vez llamada radio comunitaria, que se experimenta una participación plena. Los temas a ser discutidos y presentados en el programa son decididos por la comunidad con la asistencia de un productor de radio. En Zimbabwe, desde 1988 ha existido un proyecto de medios único, que enfatiza el potencial de la comunicación de doble vía de la radio, opuesto al medio tradicional masivo que se dirige a escuchas pasivos. La Federación de Mujeres de Medios de África, Capítulo Zimbabwe, concibió la Experiencia de Clubes de Escuchas de la Radio (RLC).

Este proyecto tiene como objetivo proporcionar a la población rural de Zimbabwe el acceso a la radio y compartir e intercambiar puntos de vista e ideas sobre varios temas. La gente de la comunidad tiene la oportunidad de construir la agenda y contribuir con los programas expresando sus necesidades, sus preocupaciones y sus intereses prioritarios. En el Club de Escuchas de la Radio, el flujo de información puede ser horizontal - de una comunidad a otras comunidades, o de abajo hacia arriba - de la comunidad hacia los formuladores de políticas y tomadores de decisión. El proyecto opera dando una voz a la comunidad. Un coordinador presta mantenimiento al Club de Escuchas de la Radio en forma regular. Los clubes están integrados por sólo miembros de la comunidad y el coordinador ayuda en la grabación de los temas escogidos (a menudo las grabaciones son realizadas sin la presencia del coordinador). Cuando se han recolectado las cintas de audio grabadas, el coordinador busca la retroalimentación de las principales autoridades de distintas organizaciones y graba las respuestas. Enseguida, el coordinador vincula la grabación original de la comunidad con la retroalimentación de la persona responsable y lo transmite al aire. De esta forma la información también es compartida no sólo con la comunidad que produjo la grabación inicial, sino con otras comunidades. Los miembros del Club están de acuerdo en que escuchar los programas de radio en sus receptores personales no es tan efectivo como cuando se escucha el mismo programa en el receptor del Club, porque cuando escuchan en el receptor del Club de Escuchas de la Radio pueden discutir e intercambiar sus ideas. Una evaluación realizada en este proyecto en 1993, ha concluido que:

- El proyecto Club de Escuchas de la Radio ha contribuido, con una alternativa y un vehículo muy eficiente, a la comunicación directa y de doble vía entre las comunidades y la principal fuente de provisión de recursos
- El proyecto ha contribuido con un mecanismo efectivo para el Club de Escuchas de la Radio y sus comunidades, para acceder a los recursos necesarios para resolver la mayoría de sus temas y preocupaciones vitales
- El Club de Escuchas de la Radio ha provisto una red para el intercambio efectivo de información, experiencia y recursos entre sus miembros y las comunidades en general.

El fin de la radio participativa es proporcionar un foro abierto donde la gente pueda expresar sus opiniones, sus preocupaciones y con ello proveer oportunidades para mejorar sus estrategias de vida. También trata de cambiar el flujo común de la información, tradicionalmente de arriba hacia

abajo, en un flujo de abajo hacia arriba u horizontal que permite que la “comunicación” sea lo que significa originalmente: compartir e intercambiar ideas, opiniones y soluciones desde diferentes perspectivas.

Cada uno de los enfoques mencionados, podría adoptar un formato de radio diferente. Los formatos más comunes y los más frecuentemente utilizados, se describen a continuación.

3.1.3. Los formatos comunes de la radio

- **La lectura o la conversación directa**

Se utiliza para las presentaciones o para la transmisión de conocimientos sobre ciertos temas. Debe ser utilizada sólo por un corto período de tiempo (máximo quince minutos), porque puede ser muy aburrida y monótona.

- **Las entrevistas y las discusiones**

Es diferente del formato previo. Este formato requiere más de una persona y más de una opinión para salir al aire. Puede ser una entrevista con un miembro de la comunidad, como también la grabación de la discusión de un grupo sobre un tema que les preocupa. El hecho de que envuelva a más de una persona hace que sea más interesante seguirla. Como se ha visto anteriormente, este enfoque puede ser utilizado para generar un flujo de información de doble vía, tal como en la radio participativa.

- **El drama**

Puede ser la simple conversión de un drama existente al formato de la radio, o la creación dramatizada de temas identificados por la comunidad. El drama puede generar un alto nivel de interés y estimular la atención de los escuchas por largo tiempo.

- **La música**

Este formato es particularmente efectivo en comunidades con tradición de música popular, la danza y el canto. Los temas de las canciones son utilizados prácticamente para presentar ciertos temas o proponer ciertas prácticas.

- **Las melodías y los modismos**

Generalmente forman parte de un programa mayor. Sin embargo, pueden ser utilizados como un enfoque en sí mismos. Es necesario recordar que la publicidad, con un simple modismo o una música pegajosa, hace que rápidamente se recuerde un cierto producto. Lo mismo puede implementarse para el contexto del desarrollo.

- **Las caracterizaciones**

Es un programa sobre un tópico específico. Puede utilizar sólo la palabra hablada, o combinar la palabra hablada con la música. Sin embargo se enfoca en un sólo tema.

- **Las revistas (o magazines)**

Es un programa de radio que usualmente contiene un número de temas o mini programas dentro de su espacio. Puede ser producido como un informativo de noticias, o tener un número de elementos como entrevistas, música, la palabra hablada. Su fin es informar a los escuchas sobre diferentes temas.

- **El info-entretenimiento**

Este formato es una combinación de información y entretenimiento. Puede ser la dramatización de un evento o una radio novela que discute asuntos importantes. En 1950 en la Gran Bretaña, hubo una serie de dramas muy exitosa cuyo fin fue educar a través del entretenimiento. Se tituló "The Archers - an everyday story of country folks". (The Archers – una historia diaria sobre la gente de campo"). En este programa fue considerado y planeado incluir material de naturaleza informativa y educativa mientras se proporcionaba un historia entretenida con la cual la audiencia podría identificarse. Su éxito se debió a la mezcla cuidadosa de elementos, donde se combinaron las teorías de conocimiento con factores creativos aplicados con éxito en la ficción de la radio. En la serie, cada carácter reflejaba el retrato de un grupo específico de gente identificado como el objetivo de aprendizaje. Los caracteres negativos (por ejemplo el irritante, el arrogante, etc.), fueron asociados con actitudes y prácticas que se querían abolir mientras los caracteres positivos (amistoso, dinámico, exitoso) fueron asociados con mensajes y conductas que los productores querían promover. Probablemente, la mayor razón para el éxito del programa se debió a que los contenidos educacionales e informativos de la serie fueron entretenidos (inclusive con la introducción del elemento cómico). No existe una regla que señale que la información debe ser tratada siempre de forma seria y muchas veces aburrida. La radio también puede utilizarse creativamente para fines del desarrollo.

3.1.4. Los elementos básicos para la producción de radio

En la sección anterior se han visto los distintos formatos que se pueden usar cuando se quiere presentar un tema preocupante. Existen factores que deben ser considerados si se quieren presentar estos temas efectivamente y se pueden dividir en tres categorías: técnico, contenido y presentadores.

Los factores técnicos son:

- **La calidad del sonido**

¿Es la grabación de audio clara? ¿Están balanceados los niveles de la música? etc., etc.

- **Los efectos especiales de sonido**

Podrían ser necesarios el sonido de la lluvia, del viento, etc. dependiendo del tema que se escoja en el programa; y

- **Los acentos**

Es necesario asegurar que ciertos pasajes serán enfatizados (usualmente con mayor volumen).

Los contenidos y su organización incluyen un cierto número de factores como:

- **La apertura y el cierre**

La forma como se introduce el programa es muy importante porque provee las bases sobre las cuales un escucha podrá decidir si continúa escuchando. De forma similar, la finalización del programa debe proporcionar un "golpe" final que permita a los escuchas reflexionar o recordar el mensaje o tema principal.

- **Los modismos, los temas y los logos**

Los programas de radio pueden incluir ciertos modismos o temas recurrentes como un distintivo, porque a la gente posiblemente asocie los modismos con el programa. Se deben

utilizar para promover y reforzar una cierta idea/mensaje. Su efectividad se puede observar en el mundo de la publicidad. ¡Si no está muy seguro, lo puede comprobar con sólo prender la radio o la televisión!

- **Las melodías cortas**

Se asemeja a lo descrito anteriormente, solo que son 'modismos musicales' que pueden ser cantados con facilidad por todo el mundo. Estas melodías cortas sirven para identificar un cierto programa, un mensaje, un producto, con el fin de promocionar y reforzar una cierta idea o mensaje.

- **El humor**

De acuerdo al formato seleccionado, el humor puede jugar una parte muy importante. Pero no se debe abusar del humor porque en ciertos momentos puede ser ofensivo para la gente y contraproducente con los objetivos del programa.

- **La simplicidad en la presentación**

Un punto muy importante para el mundo en desarrollo. Hay que eludir la jerga o modismos y el tratamiento complicado en los conceptos y mensajes. Es necesario tener en cuenta la fórmula: *Hacer las cosas simples y directas* (en inglés **KISS: Keep it Simple and Straight forward**).

- **La precisión**

Es necesario que los contenidos que se presenten sean precisos, simples y comprensibles. Un sólo defecto podría tener un impacto negativo en muchos de los aspectos del programa.

- **Las repeticiones y los resúmenes**

Generalmente, es una buena práctica repetir más de una vez los puntos cruciales que el programa quiere comunicar. Tratar de repetir los mismos puntos sin duplicarlos. Es decir, es necesario tratar el punto de diferentes formas para que los escuchas estén expuestos al mensaje más de una vez, en una forma diferente. Al final de programa también será necesario resumir los puntos principales, en una forma concisa y efectiva.

- **La velocidad y el ritmo**

Se refiere a la velocidad de la producción de radio y la manera como se ordena y se balancean las diferentes partes o segmentos. Un programa que tenga una velocidad balanceada no debe ir ni muy despacio, ni muy rápido y debe tener todos los diferentes segmentos ordenados de manera balanceada y lógica. Las pausas hacen parte del ritmo y de la velocidad y son un factor importante que se pueden lograr sea a través de la música, las melodías, los modismos e inclusive con el silencio.

- **La capacidad interactiva**

Los programas que utilizan el enfoque participativo deben proveer una capacidad interactiva como la que se ha observado en el caso del Club de Escuchas de la Radio en Zimbabwe. Una "línea abierta" donde exista el teléfono, puede ser una forma de utilizar la interactividad con un programa de radio, porque relaciona a grupos de personas que alejados geográficamente pueden compartir sus preocupaciones. Es decir, se debe tener en cuenta este factor cuando se discute y se presenta el tema y también ante la posibilidad de una retroalimentación inmediata.

Los presentadores y su estilo de transmisión podría ser otro elemento crucial para determinar el éxito de un programa. Entre los factores asociados con la presentación se incluyen:

- **La claridad en el hablar**

No se puede asumir que porque una persona sabe como hablar, igualmente pueda ser un buen presentador de radio. El presentador necesita articular bien su discurso y en forma comprensible. También necesita seguir o guiar el ritmo del programa usando su voz para enfatizar los puntos cruciales.

- **La fuente de credibilidad**

Si el presentador del programa goza de mucha credibilidad entre los escuchas, con certeza será un factor para que el mensaje sea aceptado más fácilmente. También se debe considerar la historia del presentador (¿los escuchas lo consideran como una persona de ellos, o como un extraño?). El género es otro factor a considerar (por ejemplo, una mujer podrá tener más credibilidad que un hombre, cuando habla con otras mujeres sobre las prácticas de amamantar).

- **Los roles modelos**

Se asemeja al punto discutido anteriormente. Si el presentador es alguien con quien la gente quisiera estar asociada, o una figura popular muy respetada, el mensaje del programa de radio será muy respetado. Para comprobar si la popularidad de cierta gente puede dar efectivamente prestigio y credibilidad a un producto, es necesario observar como en el mundo de la publicidad se usan los campeones deportivos cuyos testimonios los asocian con productos que no tienen nada que ver con su campo de experiencia.

3.1.5. Los principios básicos de los guiones de radio

Finalmente, los guiones son otro elemento significativo a tener en cuenta en la producción de radio. Cuando se está listo para trabajar en los guiones, antes que todo es necesario definir el tema, el propósito, la audiencia y el tiempo requerido. Se revisa el material que se ha investigado y grabado en el campo. En un buen número de casos e idealmente, este proceso deba hacerse “en la comunidad y con la comunidad.”

A continuación, algunas sugerencias con relación a la producción o a la supervisión de un guión de radio:

- **Escribir para el oído, no para la lectura**

El lenguaje hablado y el lenguaje escrito pueden diferir profundamente y es necesario tenerlo en cuenta todo el tiempo. Por lo tanto, cada palabra del guión debe oírse bien, no necesariamente leerse bien. Hay que evitar el uso de palabras largas y complicadas, los demasiados adjetivos y cualquier palabra que podría ser poco familiar para la audiencia identificada.

- **Utilizar metáforas y descripciones**

Mientras se trata de manejar un lenguaje simple y directo, es necesario tratar de ser creativo y permitir a la audiencia visualizar lo que se está hablando.

- **Utilizar hechos pertinentes**

Los hechos, especialmente si los escuchas pueden relacionarse con ellos, ayudan a captar la atención hacia los mensajes. Los hechos pueden ser familiares, algo que los escuchas hayan experimentado directamente o algo notable, extraordinario o conocido por todos.

- **Pronunciar las palabras tal como se escriben**

Como fue mencionado con anterioridad, se escribe para el oído. Por lo tanto, es una buena práctica pronunciar las palabras al escribirlas en el papel. Aquí se sugiere: "Piénselo, Dígalo, Escríbalo."

- **Ir directamente al grano**

No embutir información y cuando se necesita, no hay que tener miedo de repetir la información usando diferentes maneras. La mayoría de las audiencias escucharán el programa sólo una vez, y por lo tanto, es necesario asegurar que ellos logran los temas principales.

- **Ser informal**

Ayuda cuando se mantiene el programa de persona a persona, hablando a él o a ella, de la forma como se hablaría en una conversación normal. ¡Decirlo en la forma como la gente lo dice!

3.1.6. Cómo evaluar un programa de radio

Se han visto las características básicas asociadas con un buen programa de radio. Más adelante se encuentra el prototipo de una Lista de Verificación para la producción de audio, la cual permite tener algunas ideas sobre lo que debe buscar cuando se produce un programa de radio. Los criterios para evaluar un buen programa son: la relevancia y la precisión de los contenidos; el interés que genera; la forma como la información o los puntos son tratados y transmitidos a los escuchas, la calidad técnica, y sobre todo, cómo se logran los objetivos planeados.

La evaluación que considera estos criterios deberá ser realizada en forma sistemática. Se debe comenzar con el guión ya que afecta un sin número de factores como la precisión del contenido, la relevancia, el ritmo y la velocidad y el tratamiento del mensaje. Una vez que el guión ha sido escrito, debe ser leído en voz alta y medir el tiempo.

Cuando sea posible es necesario hacer una experimentación previa del programa para asegurar que esté correcto y sea de fácil comprensión. Las siguientes preguntas proporcionan una guía para revisar y para experimentar un guión.

- ¿El punto o mensaje principal aparece claro y con el volumen necesario para el programa?
- ¿Se ha hecho justicia con el tema?
- ¿Es precisa la información?
- ¿Tiene una introducción y un final impactantes?
- ¿Se han escogido las palabras y el lenguaje adecuados (para el oído)?
- ¿Se podrían utilizar menos palabras y hablar más efectivamente?
- ¿Es fácil seguir la información?
- ¿Es interesante seguir la información a través de todo el programa?

Manual DPEC

- ¿Tiene una buena velocidad y un buen ritmo?
- ¿Qué respuestas se esperan?
- ¿Los escuchas comprenden lo que se quiere transmitir?
- ¿Se han usado efectivamente los modismos y las melodías?

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA EXPERIMENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LAS PRODUCCIONES DE AUDIO

Título: _____

Objetivos: _____

Audiencia: _____

Productor: _____

Especialista en el Tema: _____

Duración: _____ Fecha: _____

Formato: _____

Emisión de la Radio: _____

Cintas de audio: _____

| Elementos | Muy bajo | Bueno | Medio | Muy bueno | Evaluado Bajo |
|---------------------|----------|-------|-------|-----------|---------------|
| Introducción | | | | | |
| Cierre | | | | | |
| Precisión | | | | | |
| Comprensión | | | | | |
| Calidad del sonido | | | | | |
| Efectos especiales | | | | | |
| Música | | | | | |
| Melodías y modismos | | | | | |
| Interés | | | | | |
| Duración | | | | | |

PREGUNTAS ABIERTAS

1. ¿Cuál piensa que es el mensaje/tema principal presentado en el programa?
2. ¿Cuáles piensa que son los puntos más débiles del programa?

3. ¿Cuáles piensa que son los puntos más fuertes del programa?

4. ¿Sugerencias para mejorar el programa?

Revisor: _____ Muestra experimentada: _____

3.2. El uso de los materiales impresos en la Comunicación para el Desarrollo

Los materiales impresos, con texto o imágenes o una combinación de los dos, son usados considerablemente en el desarrollo para hacer una comunicación efectiva. Los materiales impresos apoyan a los facilitadores en la comunicación interpersonal durante las sesiones de capacitación o las demostraciones. Algunas veces pueden ser usados como materiales de referencia. Las transparencias, los afiches y otras ayudas visuales pueden ser usadas para ilustrar momentos durante el aprendizaje. Los impresos, que son utilizados por los mismos capacitadores para recordar asuntos importantes, son comúnmente ilustrados; debe anotarse que las palabras son también imágenes. Además, los materiales impresos son producidos para proporcionar un conjunto de instrucciones sobre como hacer algo, e inclusive como usar los materiales de comunicación.

Los materiales impresos como los rotafolios y las imágenes habladas, son particularmente efectivos para generar una discusión; los afiches son muy utilizados para llamar la atención de la gente sobre temas específicos.

3.2.1. Los principios y los usos de los materiales impresos

Las palabras y las imágenes constituyen los dos elementos básicos del medio impreso. El manejo de las palabras es crítico, particularmente cuando se quiere proporcionar una comprensión precisa de los conceptos, de instrucciones y procedimientos. Por lo tanto, algunas veces podrían ser tediosas y difíciles de entender. En muchos casos pueden ser prácticamente inútiles porque la mayoría de la población en el mundo en el desarrollo, es analfabeta. Las imágenes tienen una atracción fácil y directa, porque por lo general las imágenes atraen naturalmente la atención del ojo humano. Para entender una imagen (si proporciona compatibilidad con el contexto cultural) no es necesario hacer un estudio particular.

Los principios para usar los materiales impresos deben ser observados en un contexto amplio de la situación, en el área de interés. Los materiales impresos pueden ser relativamente de bajo costo cuando se requiere un producto simple. Por ejemplo, cuando se usan materiales de bajo costo o se utilizan sólo dos colores. Cuando se requiere un producto sofisticado (por ejemplo, material de alta calidad, a todo color, etc.), pueden ser muy costosos. Para decidir qué usar y cuándo y a qué nivel, hay que tener en cuenta un cierto número de factores como las características de los grupos interactivos (específicamente el nivel de alfabetismo), su número, su distribución (la producción de 20 manuales para los 20 maestros de un distrito tiene un costo menor que la producción de un programa de radio). Sin embargo, si es necesario alcanzar 200 maestros en la provincia, la radio podría ser menos costosa. El presupuesto y los objetivos determinan, después de un análisis final, lo que se realizará.

Los materiales que usan texto son muy útiles cuando se quiere informar a la gente sobre eventos y para proporcionar conocimientos técnicos sobre temas específicos. Los materiales visuales impresos

por otra parte, son particularmente efectivos cuando se utilizan para estimular la discusión (una imagen atrae a todo el mundo y su significado puede ser interpretado de muchas formas diferentes), o atraer la atención a un tema específico sea a través de la curiosidad, los deseos o los temores. En este manual los materiales impresos están divididos en cuatro grupos: textos, materiales visuales, materiales impresos combinados y herramientas visuales para la discusión. Este último grupo, se aplica ampliamente en muchos de los enfoques de estrategias de comunicación porque anima la participación de la gente hacia el diálogo. (Ver Recuadro 4)

- **El texto**

Se refiere a cualquier material basado exclusiva o principalmente en palabras. Incluye los libros, los informes, las guías, los folletos, etc.

- **Los materiales visuales**

Son dibujos, imágenes o fotografías que llevan un mensaje para atraer la atención sobre un tema sin utilizar las palabras. Incluye afiches, murales, calcomanías, etc.

- **Los materiales impresos combinados**

Son materiales que combinan el elemento visual con el texto. Algunos afiches están dentro de este grupo como también los folletos y las guías que ilustran o explican un conjunto de instrucciones.

- **Las herramientas visuales para la discusión**

Se conocen usualmente como herramientas de discusión. Como el término lo indica son materiales visuales que se prefieren más para generar discusiones que para transmitir mensajes. Puede tratarse sólo de una imagen simple (las imágenes habladas), o pueden presentar una historia completa (los rotafolios) tratando un tema específico.

Recuadro 4

Tipo de herramientas para la discusión

Los rotafolios en tela: Se utilizan para estimular la discusión en las áreas rurales

Los rotafolios son una de las mejores herramientas de comunicación interpersonal que permiten la creación de un diálogo y una relación entre el personal técnico y las comunidades rurales. Son efectivos en las áreas remotas, tanto con grupos grandes como pequeños y también trabajan bien en las escuelas, las clínicas, los mercados y en las reuniones del personal.

Los beneficios de los rotafolios

- Las imágenes grandes atraen la atención estimulando una discusión interactiva
- La población analfabeta observa claramente las ideas importantes para la discusión
- Las discusiones son relevantes porque las imágenes muestran a la gente local y sus situaciones, etc.
- Se pueden observar tanto los problemas como las soluciones

- Los problemas pueden ser discutidos, examinados y algunas veces hasta pueden ser solucionados
- Los valores de la población sobre un determinado tema pueden incrementarse debido a los beneficios que se observan
- Los detalles técnicos pueden ser examinados
- La información técnica es consistente
- El facilitador puede comprobar a cada momento y con facilidad si el grupo interactivo ha comprendido o no
- La retroalimentación es inmediata porque al hacer las preguntas se obtienen respuestas inmediatas
- Toda la historia o una serie de eventos relacionados, pueden ser observados imagen por imagen en una sesión corta
- La historia puede ser adaptada para examinar las situaciones locales y crear consenso para determinar una acción
- Las imágenes de los problemas estimulan la búsqueda de soluciones
- Tanto el personal técnico como la población local logran confianza para el intercambio de ideas
- La interacción entre el personal de campo y los beneficiarios es inmediata y garantizada

En la práctica, los rotafolios de tela...

- Guardan la información en la secuencia correcta, paso a paso, para ayudar al presentador
- Permiten que el presentador selecciona ciertas imágenes para reforzar un punto de vista
- Son durables en las condiciones del campo y resistentes a roturas, al calor, al polvo y a la lluvia
- Se pueden lavar una y otra vez durante los años de uso
- Son portátiles, livianos y no se rompen fácilmente
- A diferencia de los proyectores, no necesitan una habitación oscura o electricidad. Pueden ser impresos en cantidades suficientes para que el personal de campo y los líderes de la comunidad puedan tener su propia copia para el trabajo de campo
- Se producen localmente, son de bajo costo, sin influencia externa

La guía para la Utilización de los Rotafolios para mejorar las destrezas de comunicación.

En una guía para el personal de campo, los maestros y otros líderes comunitarios, se indica como tornar un simple rotafolio en una herramienta de discusión dinámica. Se interpreta el significado de las imágenes, explica las posibilidades de la narrativa y sugiere técnicas de comunicación interpersonal.

La guía describe como:

- Planificar y conducir reuniones productivas con la población rural
- Identificar el lugar de las reuniones
- Contar las historias del rotafolio, subrayando la información importante
- Adaptar los mensajes del rotafolio a las necesidades locales
- Hacer preguntas con un propósito
- Animar a los grupos interactivos a participar con preguntas, respuestas y puntos de vista
- Identificar los problemas y los obstáculos
- Guiar las discusiones hacia decisiones positivas
- Asesorar a las comunidades rurales en la realización de planes prácticos que apoyarán los objetivos de desarrollo

En la práctica, la guía se imprimirá en cantidades suficientes para que el personal de campo y otros puedan utilizarla como una guía general de comunicación.

Las imágenes habladas: Para estimular la discusión.

Las imágenes habladas son dibujos usados de forma similar a los rotafolios. A diferencia del rotafolio, no representan una serie de eventos sino un sólo acto y usualmente se producen en papel. En un lado del papel se representa un dibujo y en el otro lado, se encuentran las preguntas que se sugiere realizar. Los beneficios y la utilización de las imágenes habladas son los mismos de los rotafolios.

Los afiches y folletos: Para promover ideas y conducir a la acción.

Con frecuencia se utilizan o se adaptan las imágenes de los rotafolios. Los afiches permiten tomar conciencia del valor y la importancia de las nuevas ideas que se discuten en los rotafolios. Los folletos son una memoria de las ideas y de los puntos técnicos claves que se presentan en los rotafolios.

Con los afiches y folletos:

- El proyecto es más visible, dinámico e importante
- Se logra la toma de conciencia de las nuevas ideas a nivel masivo
- La información técnica vital es distribuida ampliamente y de forma consistente
- Varias comunidades son informadas a través de las diferentes lenguas vernaculares
- El personal de campo cuentan con regalos atractivos y llamativos para dar a los líderes y a las oficinas.

En la práctica, los afiches y folletos deben ser impresos en grandes cantidades y en las versiones de lenguas vernaculares, sin costos adicionales.

La alfabetización de adultos y los manuales escolares:

Se usan comúnmente para la capacitación de los agricultores y de sus familias. Estos manuales que incluyen por lo general un gran número de dibujos e imágenes, son excelentes para animar el

estudio sobre el tema propuesto a los grupos interactivos, al personal de campo y a los estudiantes. Los manuales tienen una alta demanda por parte de los programas de alfabetización y por personas que no tienen suficientes materiales de lectura. Para mucha gente sirven como un punto de partida o de referencia para la discusión. Puede usarse también una y otra vez.

Los manuales para las escuelas y para la alfabetización de adultos:

- Recuerdan a la población la historia discutida en los rotafolios
- Proveen oportunidades para discutir y estudiar la información técnica vital
- Informa a la población sobre los requisitos del proyecto y como las personas pueden participar en las actividades del proyecto
- Son accesibles a varias comunidades porque usan las lenguas vernaculares
- Proporcionan una oportunidad al proyecto de entregar material a los líderes y grupos, a las escuelas, etc.

Grandes cantidades de manuales para la alfabetización de adultos y para las escuelas podrán distribuirse en las comunidades rurales, en áreas donde es necesario un esfuerzo extra para informar a la población y asegurar su participación. En tales circunstancias las versiones en lenguajes vernaculares deben ser accesibles para las comunidades más importantes.

3.2.2. Los elementos básicos para la producción de los materiales impresos

Los materiales impresos incluyen los medios masivos como los periódicos, los afiches, los folletos, las calcomanías, las pancartas, las vallas, los manuales, etc. y los medios grupales como los rotafolios, las imágenes habladas. Los primeros, se proponen transmitir la información o mensajes a la gente, mientras los últimos subrayan la discusión cara a cara, facilitando de esta manera la investigación de temas críticos y el intercambio de conocimientos.

Igual que con los otros medios, cuando se consideran los aspectos relacionados con los procesos de producción, se debe evaluar la situación que tratará la estrategia de comunicación. Existen algunos elementos que se deben tener en cuenta cuando se prepara la producción de materiales impresos.

La cultura. Los medios impresos deben ser pertinentes y apropiados culturalmente. Las imágenes o metáforas que podrían ser representadas visualmente pueden tener significados diferentes de una cultura a otra, es decir pueden ser o no aceptables. El *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural* es importante para revelar aspectos culturales que no son considerados para el consumo público o como tabú. De forma similar se debe observar críticamente el nivel de alfabetización del grupo interactivo cuando se considera la palabra escrita. Existen algunos requisitos de alfabetización para el componente visual. La gente necesita relacionarse con las imágenes para apreciarlas en su totalidad y poder comprender el mensaje, lo cual será posible si las imágenes son sensibles y apropiadas en términos culturales.

El nivel de educación. Los materiales impresos ilustrados pueden tener también un texto. Como fue mencionado, es muy importante conocer antes de usar textos, si los grupos interactivos a quienes se dirigirá el material, son alfabetos.

Los contenidos. Se presentan en los materiales impresos; siempre deben ser relevantes y apropiados al contexto. El tema, la edad, el género y las preferencias de color, atractivos y percepciones de la comunidad determinan el contexto, muy relacionado con el elemento cultural. Si se utilizan materiales visuales, se sugiere enérgicamente y de ser posible, trabajar con un artista de la comunidad, porque permite asegurar que los materiales sean apropiados, y se anima a la comunidad a traer materiales asociados con el tema y a participar activamente en el proceso de producción.

El lenguaje. La comunicación será de doble vía si el lenguaje escrito y hablado y la visualización, es hablado y completamente comprendido por el grupo interactivo. El lenguaje es la primera ventana a la cultura de la gente. A menos que el material impreso utilice el idioma de la gente, no será posible acceder a la cultura de una población.

La aplicación y el uso técnico. Los materiales para la discusión, la educación, la información y la capacitación deben ser pertinentes a la aplicación o al uso técnico para lo cual están destinados. El conocimiento indígena local referente al tema, debería ser conocido a partir de la investigación participativa.

Mientras este manual se ha referido tanto a materiales escritos como impresos, específicamente su mayor orientación se refiere a los materiales visuales ya que son los más utilizados en los enfoques de comunicación adoptados en el mundo en desarrollo. Es necesario recordar que en muchos casos, los altos niveles de analfabetismo son una barrera infranqueable para comprender las ayudas escritas impresas.

3.2.3. Como dibujar para la población rural

Tal como se ha mencionado, a causa del nivel formal de educación, el aislamiento de los medios, y materiales impresos, la población rural podría estar muy limitada para interpretar los dibujos. Igual como leer un libro, la comprensión de un dibujo es una habilidad adquirida, llamada "alfabetización visual". Para ayudar a las limitaciones de esta audiencia, se dibujan ilustraciones que puedan ser comprendidas con facilidad, posiblemente sin explicaciones escritas o verbales. A continuación se enumeran algunos elementos que pueden servir de guía cuando se dibuja para la población rural:

- Hacer los dibujos simples y reteñidos, y poner el tema principal en el centro tan grande como sea posible
- Mostrar solo un tema o idea a la vez
- Evitar los detalles innecesarios que no tienen un propósito porque distraen a la gente y hacen que el tema principal se pierda
- La perspectiva puede confundir a los observadores, entonces es necesario evitar dibujar objetos pequeños en el fondo del dibujo
- Dibujar todo a escala con relación a la imagen que se presenta
- Mostrar los objetos completos inclusive si son muchos. Poner los objetos en el frente
- Evitar sobreponer o cortar algunas partes de los objetos
- Mostrar detalles agrandados de una imagen, solo después de haber visto el objeto entero
- Evitar símbolos que son generalmente abstractos

- Ayudar a la gente a que se identifique con el dibujo, haciendo los caracteres, los vestidos, las construcciones, los animales, los cultivos, las herramientas y contexto lo más parecido posible al de los grupos interactivos
- Usar el color en forma real
- En una secuencia de imágenes, presentar una nueva imagen para cada nueva acción, idea o tema. Esto es llamado secuencia paso a paso
- Guardar consistencia tanto a nivel de las imágenes como del contexto (los caracteres, el género, la edad, el vestuario, los estilos de peinado, los animales, los cultivos, las construcciones, las estaciones, los colores, etc.
- Usar el vestuario de acuerdo al estatus social de la persona, la edad, el género y las actividades
- Utilizar los gestos correctos tanto faciales como corporales para cada situación en la historia

Para crear materiales visuales efectivos que logren los objetivos, es necesario identificar los varios temas y formas para contar la historia, tal como la comunidad lo describiría. Se transforman luego en ideas, que son la base para las imágenes y el texto. Para ser efectivos, las ideas deben ser claras. Las ideas incompletas y vagas serán una pérdida de tiempo y esfuerzo por parte de los artistas, de quienes escriben e inclusive, de los grupos interactivos propuestos. Se puede utilizar la técnica del libreto donde se colocan en forma sensata, todas las ideas en una forma escrita y visual.

¿Qué es un libreto? Es una forma de organizar todos los varios aspectos envueltos en la producción de los materiales impresos visuales. Ayuda a cotejar las imágenes con el texto o con las preguntas que lo acompañan. Un libreto se construye de la siguiente manera:

- En borrador y en un lado del papel, los dibujos pequeños de las imágenes propuestas
- Un texto simple que explique los detalles gráficos de cada imagen en el reverso del papel o al lado de los dibujos relacionados
- De forma esquemática, se escribe el texto de la historia principal incluyendo las preguntas claves para los grupos interactivos.

El libreto es la herramienta clave y creativa para la planificación. Permite modificaciones fáciles, lo cual asegura que las ideas sean claras y que la secuencia de la historia y la información técnica estén completas. A este punto, todos los interesados en el esfuerzo de comunicación pueden revisar y sugerir mejoras. Las guías que aquí se presentan están concebidas para los rotafolios pero también se aplican a otros materiales. Hacer un borrador del grupo completo de rotafolios, afiches, folletos, manuales antes de dibujar las versiones en tamaño original. Permite mostrar a los planificadores que todos los temas principales están cubiertos. En resumen, es necesario observar lo siguiente:

La visualización para el grupo interactivo. Imaginar cada imagen representando la secuencia de la historia, paso por paso, y de esta forma los grupos interactivos no tendrán dudas sobre lo que está sucediendo.

La secuencia. Las mejores secuencias se logran cuando los grupos interactivos se sienten confiados mirando a la siguiente imagen y no se desorientan preguntando “¿Qué ha pasado?”

Una imagen por pensamiento. Se asigna una nueva imagen para mostrar cada nueva acción, pensamiento o tema técnico. Si el mensaje tiene temas múltiples es necesario separarlos en imágenes.

El número de imágenes. Planificar un mínimo de tres imágenes y un máximo de ocho imágenes por cada historia.

Escribir imágenes o dibujar frases. Es necesario dejar que el tema sea expuesto a través de imágenes, uno detrás de otro. Las imágenes deben ser explícitas por sí mismas. Cuando se va narrando la historia, se dibuja teniendo en cuenta las preguntas actuales con el fin de ayudar a los grupos interactivos a explorar con profundidad los contenidos de las imágenes.

Ser conciso. Evitar escribir en la narrativa descripciones técnicas largas (la imagen debe explicarse por sí misma). El estilo debe ser fluido, como en una conversación, para estimular la discusión. Evitar la lectura.

Hacer que valga la pena. Hacer que el grupo interactivo desde un principio, conozca la importancia de observar y comprender más. Se logra mostrando a gente como ellos, envueltos en la historia, en escenas familiares o de trabajo y esparcimiento o con preocupaciones e intereses relevantes.

Para finalizar la historia, se preparan preguntas que puedan ayudar al grupo interactivo a discutir y dar sus puntos de vista sobre lo que ha pasado y lo que podría hacerse. A menudo las imágenes individuales se observan otra vez para la discusión.

Finalmente si se producen afiches o manuales es necesario prestar atención a las sugerencias siguientes:

- Para los afiches se dibuja una imagen fuerte, que atraiga la atención y sea explicativa por sí misma, con títulos grandes y simples. Las ilustraciones pueden ser adaptadas de los rotafolios
- La narrativa para los folletos debe ser escrita en forma muy simple para ser leída fácilmente en voz alta, no como un documento técnico. Las ilustraciones pueden ser adaptadas de los rotafolios.

3.2.4. Los criterios para la producción de materiales impresos

Los procesos de diseño y producción deben ser participativos. Significa que en cada etapa del proceso de diseño, el grupo interactivo deberá estar envuelto en términos de ideas y si existe un artista local en términos de dibujar las ilustraciones. De esta forma se desmitifica la percepción del alfabetismo visual de la comunidad. La comunidad se empodera al ser participante desde la lluvia de ideas hasta la creación de materiales de aprendizaje y de discusión.

- Durante la investigación participativa, se recolectan la grabación de video, las fotografías, los ejemplos de canciones y los colores. Esta colección es importante para el proceso de producción de materiales particularmente cuando se usan artistas gráficos que no están familiarizados con el área. Los aspectos culturales necesitan ser incorporados en los materiales visuales para que sean pertinentes para los grupos interactivos. Una imagen de nómadas adultos del

Sudán usando sus trajes tradicionales fue mostrada a agricultores de Zimbabwe y estos agricultores interpretaron las ilustraciones como niños que cuidaban el ganado. Las conclusiones de la investigación participativa serán un apoyo en la elección de los medios apropiados.

- Es necesario recordar que los materiales impresos también son para mejorar la comunicación en la fase del diálogo cara a cara. No sólo es importante la comprensión de los materiales visuales, sino su aceptación. Mientras una comunidad durante una campaña de sanidad puede aceptar la ilustración de alguien en el bosque contestando la llamada de la naturaleza, usando el método del “gato”, otra comunidad podría ofenderse con tal ilustración. La sensibilidad cultural es una regla cardinal para la producción de materiales visuales. Para lograrlo, el equipo de comunicación y el artista gráfico deben ser buenos observadores de los elementos no verbales y buenos escuchas de las preocupaciones de los grupos interactivos.
- Establecer si el propósito de los materiales visuales, respecto del enfoque de comunicación, será la solución de problemas, educar, dialogar o capacitar. Un enfoque particular tendrá un impacto sobre el tipo de ilustraciones que se están usando. Por ejemplo, una ilustración informando a la comunidad sobre la mezcla de cultivos, será diferente a una ilustración que se propone crear un diálogo sobre los problemas encontrados cuando se mezclan los cultivos. Las herramientas para la discusión naturalmente siempre buscan promover la discusión cara a cara.
- Como se verá más adelante, la experimentación o validación es una parte fundamental en el proceso de producción. Sirve para asegurar que la comunidad ve lo que uno piensa que está dibujando. Algunas veces se puede tener un artista con mucho talento en gráficas pero sin experiencia en el mundo rural. La experimentación asegura que un artista se aproxime al mundo rural y evita la creación de materiales que no tienen sentido o que son ambiguos para los grupos interactivos. Los dibujos deben ser vistos de acuerdo a la evaluación de la gente para los cuales se han planeado y no para el panel técnico de los dibujos. Es necesario recordar que la realidad es lo que los ojos de la gente perciben, a pesar de lo bien o lo preciso que haya sido el artista al hacer un dibujo.
- La comunidad aprecia las ilustraciones artísticas profundas – profundas en el sentido de la atracción. Ilustraciones banales, sin imaginación, aburridas hacen que la comunidad pierda el interés en el aprendizaje. Existen diferentes atractivos que pueden ser usado en los materiales ilustrados. Como se discutió en el Capítulo II, estos atractivos también pueden ser adaptados para la radio, el teatro, el video, la televisión y otros medios.

3.2.5. El proceso de la producción de impresos

La estrategia de comunicación describe el contenido y la dirección que deben tener los mensajes y los temas de discusión. Por lo tanto, cuando se describe el proceso de producción se debe comenzar por la investigación. No olvidar nunca, que antes de autorizar la producción final de los materiales, se debe producir un prototipo. Se pueden seguir unos pasos básicos en la producción de los materiales impresos (un proceso similar aplicado a la producción de medios en general, es presentado en la última parte de este capítulo).

Paso 1: La investigación

Identificar los objetivos, los mensajes y temas de intercambio consultando al personal de campo y a los grupos interactivos. Tomar fotografías para ayudar al ilustrador.

Paso 2: El libreto - textos y dibujos

Con los grupos interactivos se usan enfoques participativos para dibujar en borrador tanto las imágenes individuales como los textos que las acompañan. Verificar los materiales con los especialistas técnicos. Producir las ilustraciones, las palabras, los textos completos.

Paso 3: La experimentación de campo y la aprobación

Mostrar los materiales a los grupos interactivos, al personal de campo y a los especialistas técnicos para validar su efectividad. Después de la experimentación en campo, se hacen las correcciones de los contenidos, las ilustraciones y el texto. Se obtiene la aprobación final.

Paso 4: La preparación para la impresión

Obtener presupuestos viables, escoger una imprenta y producir las ilustraciones finales, los estilos de letras, las artes gráficas para la impresión. Es necesario cuando sea posible, primero producir un prototipo.

Paso 5: El presupuesto y la impresión

Enviar el trabajo de artes gráficas a la imprenta. Confirmar el presupuesto final. Aprobar las primeras impresiones antes de autorizar el trabajo de impresión final. La siguiente sección trata los aspectos presupuestales con todo detalle.

Paso 6: La capacitación y la distribución

Capacitar al personal de campo en el uso de los materiales en un taller de comunicación – no distribuir los materiales al personal de campo sin haberlos capacitado en el uso de estos materiales. Planificar la distribución del material con los coordinadores del personal de campo, de tal forma que coincidan con las actividades de comunicación.

3.2.6. El presupuesto para la producción de los materiales impresos

Se podrían presentar algunas diferencias entre el presupuesto que cubre los materiales impresos con texto y el presupuesto para los materiales de discusión que están basados en ayudas visuales. Sin embargo, el proceso es similar; el presupuesto para la producción de materiales impresos y en particular para las herramientas de discusión, puede llegar a ser el costo más alto de las actividades de comunicación. Es importante hacer una estimación precisa familiarizándose con todos los factores que envuelven los costos. Estos costos incluirán:

- Costo del trabajo del equipo de producción
- Experimentación o validación piloto (transporte, hospedaje, dietas, etc.)
- Trabajo de modificación
- Impresión
- Capacitación del personal de campo para la utilización de los materiales, y
- Distribución y uso

Cuando se planifica la producción de los materiales impresos, es necesario asegurar que se cuenta con toda clase de experiencia. El equipo de producción estará compuesto por un líder, un guionista, un dibujante (de la zona del proyecto), un asesor técnico o especialista (del proyecto).

Las actividades que realizará este equipo de trabajo, son:

- Planificar la producción y el presupuesto
- Establecer las especificaciones de la impresión y sus costos
- Escribir todos los textos para todos los materiales
- Colectar referencias visuales: tomar y recolectar fotografías
- Dibujar todas las ilustraciones
- Visualizar y presentar los libretos para su evaluación
- Experimentar los borradores y prototipos de los materiales, las ilustraciones, los textos, los temas
- Corregir y modificar el prototipo de los materiales después de la experimentación y buscar la aprobación final
- Preparar las artes gráficas para la impresión (incluyendo los estilos de letra para los textos)
- Contratar las imprentas seleccionadas y controlar la calidad del trabajo
- Delinear las guías para la capacitación del personal de campo para utilizar los materiales impresos
- Desarrollar el plan de distribución del material impreso

Una vez que el proceso ha llegado a la etapa de producción, es necesario definir las especificaciones necesarias para realizar esta tarea. Para determinar los costos de impresión, es necesario conocer las especificaciones que incluyen:

- Proceso de impresión
- Tamaño de la página y número de páginas
- Calidad del papel o de la tela
- El material para la cubierta
- Tipo de encuadernación
- Número de colores para la impresión
- Estado de las artes gráficas (dibujos y texto)
- Cantidades
- Tiempo de entrega
- Finalizar las especificaciones después de la experimentación y validación en campo.

Determinar las cantidades de acuerdo a:

- Los puntos de distribución
- El número de usuarios
- El número de ejemplares según las diferentes versiones de idiomas
- El mínimo de ejemplares para alcanzar una impresión costo-efectiva

Finalmente, para determinar la cantidad es necesario considerar los siguientes factores:

Los puntos de distribución. Determinar todos los usuarios considerando el personal de campo, los líderes de las comunidades locales, los puntos de distribución utilizando la Hoja de Cantidades a Distribuir (una lista que especifica lugares y cantidades). Para las áreas particularmente importantes, podría ser necesaria una distribución y uso de materiales más intensa.

El número de usuarios. Es necesario conocer cuanta gente utilizará los materiales para poder considerar y estimar los costos e insumos necesarios.

El número de idiomas. Es necesario si es aplicable, la planificación de la impresión de los materiales importantes, en las lenguas vernáculas. La imprenta, con un costo adicional por copia, puede producir versiones en diferentes idiomas del mismo afiche, folletos, etc. si se trata de un número suficiente para imprimir.

La cantidad mínima de impresiones para obtener un costo-beneficio. Tomar en cuenta la cantidad mínima para imprimir. Considerar que los mayores costos de impresión son aquellos que se relacionan con las etapas preparatorias de la primera edición. Las copias adicionales son relativamente menos costosas.

Las tablas a continuación aportan un ejemplo de varias líneas presupuestales que se consideran en un proceso de producción, categorizadas como actividades de comunicación, personal, tipos de materiales para impresión, capacitación y distribución.

Tabla 4

Las actividades del Equipo de Producción

| Actividades del equipo de producción | | |
|---|---|-------------------------|
| 1.1 | Personal | Costos estimados |
| 1.1.1 | Líder del Equipo | |
| 1.1.2 | Dibujante | |
| 1.1.3 | Especialista técnico del proyecto | |
| 1.1.4 | Apoyo secretarial | |
| 1.2 | Preparación | |
| 1.2.1 | Investigación en el campo | |
| 1.2.2 | Dietas | |
| 1.2.3 | Gasolina para la visita de campo | |
| 1.2.4 | Gasolina para las comunidades | |
| 1.2.5 | Materiales para las artes gráficas y las fotografías | |
| 1.2.6 | Oficina, estudio artístico, teléfono | |
| 1.2.7 | Viajes al campo para la experimentación/validación piloto | |
| 1.2.8 | Dietas | |
| 1.2.9 | Gasolina | |
| Subtotal estimado | | |

Tabla 5

La impresión

| 2.1 | Impresión | Cantidad | Costos estimados |
|--------------------------|--------------------------------------|-----------------|-------------------------|
| 2.1.1 | Rotafolios | | |
| 2.1.2 | Guía para utilizar los rotafolios | | |
| 2.1.3 | Imágenes habladas | | |
| 2.1.4 | Afiches | | |
| 2.1.5 | Folletos | | |
| 2.1.6 | Cartillas para alfabetización | | |
| Subtotal estimado | | | |

Tabla 6

Distribución y capacitación

| 3.1 | Capacitación y distribución | Cantidad | Costos estimados |
|--------------------------|--|-----------------|-------------------------|
| 3.1.1 | Taller de capacitación de capacitadores | | |
| 3.1.2 | Capacitación del personal de campo a nivel local | | |
| 3.1.3 | Distribución, transporte a nivel local | | |
| 3.1.4 | Actividades de utilización | | |
| Subtotal estimado | | | |
| TOTAL | (Suma de Tablas 4, 5 y 6) | | |

3.2.7. La experimentación de los materiales impresos: La validación en el campo para asegurar la efectividad

El proceso para la experimentación es similar para todos los materiales. Por lo tanto, esta sección se centrará en las herramientas de discusión. La gente interpreta los dibujos y los mensajes que se quieren transmitir a través de los dibujos y a partir de lo que ya conocen y de lo que creen. Su "Percepción Visual" es particular a su cultura, a su educación y a su exposición a los medios. Por lo tanto, es esencial experimentar todos los materiales en borrador, con los grupos interactivos propuestos y otros usuarios antes de que se envíen a la imprenta, se distribuyan e inclusive antes de utilizarlos.

La experimentación o validación ahorrará dinero, tiempo y esfuerzo

La experimentación o validación en el campo permite que el equipo de producción esté en contacto directo con la gente cuyo concepto es importante tener; por ejemplo, los beneficiarios del proyecto. Durante y después de la validación, el equipo podrá modificar los materiales para asegurar su efectividad.

Las audiencias

La población rural a menudo considera las ilustraciones de forma muy diferente a la de la gente que vive en ciudades y poblados. Podrían inclusive interpretar un dibujo de una forma completamente opuesta a lo que se propone decir. Se muestran los dibujos junto con el artista, a los grupos interactivos propuestos y se les pregunta lo que están observando. Si ellos observan algo muy diferente a lo que se pretende, es necesario solicitarles sugerencias para mejorar la imagen para que realmente refleje lo que se pretende mostrar. El dibujante deberá ilustrar de nuevo el tema y

pedir inmediatamente las observaciones a la audiencia. En poco tiempo se tendrán imágenes que la población rural podrá entender y disfrutar. Estos nuevos borradores serán finalizados más tarde, en las oficinas del proyecto. Si existe alguna duda en cuanto a la comprensión de la gente sobre los materiales finales (en términos de conceptos, colores, reordenamiento, etc.), los materiales deberán validarse de nuevo antes de enviarlos a la imprenta. Es necesario recordar que también se está validando la aceptación de la idea, no sólo la comprensión de imágenes individuales.

Validar los materiales, no a la gente

Cuando se realiza la experimentación y validación de los materiales en campo, es necesario recordar que se están validando los materiales y no la gente a quien se le está solicitando sus comentarios y sugerencias. No hay comentarios buenos o malos. ¡Un agricultor no está equivocado si identifica el dibujo de una vaca como a un perro! El dibujo está mal... El artista necesita dibujar nuevamente la imagen de la vaca para que esté de acuerdo con la percepción del agricultor. Es necesario no sentirse incómodos si los borradores de los materiales son "pobres." El desafío es adaptar estos materiales para poder tener una comunicación efectiva con la población rural.

La experimentación en el campo responderá, a partir de los grupos interactivos, preguntas como:

- ¿Les gustan los materiales, son atractivos, mantienen la atención y estimulan la discusión?
- ¿Comprenden el mensaje (o conceptos) inmediatamente, o están confusos por la forma como se han presentado, o por detalles innecesarios?
- ¿Pueden relacionar el paso a paso de las imágenes en las secuencias con la historia, en un tiempo determinado, o han interpretado cada dibujo por separado?
- ¿El contenido de la historia es correcto?
- ¿Se enfocan sólo en detalles, o en partes de la imagen o en todo el dibujo?
- ¿Comprenden la relevancia de la situación descrita para sus propias vidas y necesidades?
- ¿Están de acuerdo con los detalles locales como los vestidos, las construcciones, los animales, los cultivos, las herramientas y el contexto?
- ¿Están acostumbrados a la abstracción de ideas o piensan más en términos concretos?
- ¿Comprenden la perspectiva al mostrar las cosas lejanas y las cercanas?
- ¿Pueden observar los objetos sobrepuestos como elementos separados?
- ¿Pueden determinar el tamaño relativo de los objetos en el dibujo? (A escala)
- ¿Pueden interpretar los acercamientos, los primeros planos?
- ¿Están preocupados por los cortes, por ejemplo una sección del cuerpo sin piernas?
- ¿Relacionan las expresiones faciales y las posturas del cuerpo con emociones específicas?
- ¿Reconocen las actividades y movimientos implicados y son correctos?
- ¿Alguna parte del dibujo los hace sentir poco confortables?
- ¿Vinculan algún significado con los diferentes colores?
- ¿Son las narrativas muy largas o muy cortas?

¿Con quiénes y con cuánta gente se debe llevar a cabo la experimentación o la validación?

Para tener un punto de vista equitativo con el de los grupos interactivos considerados, los dibujos deberán ser mostrados a diferentes individuos de diferentes niveles sociales, edades y géneros. Se experimentará hasta alcanzar una tendencia que pueda mostrar cuáles son los problemas. Las respuestas consistentes de veinte a treinta personas serán suficientes y podrán indicar si los materiales son correctos o si requieren algunos cambios.

Validación del significado del texto

Es necesario hacer que la gente lea en voz alta los textos que se proponen para ellos, por ejemplo, los modismos sobre una serie de afiches. Si ellos no pueden leer, entonces hay que leer para ellos. ¿Comprenden el significado del modismo? ¿Podrían sugerir un modismo que esté más acorde con el tema?

Algunas preguntas clásicas para la validación en el campo, tanto de los dibujos como de los textos de las narraciones

Es necesario realizar preguntas abiertas para animar y provocar la discusión. Es necesario dejar que los grupos interactivos expliquen los detalles y si es aplicable, animarlos a dar testimonios de su experiencia del tema que están viendo. Se indica primero el dibujo completo y se provoca señalando los detalles:

- ¿Qué ven ustedes aquí?? (Indicar primero la imagen entera y luego los detalles)
- ¿Qué está pasando aquí?
- ¿De qué trata esta imagen?
- ¿Cómo se relaciona esta imagen con la imagen previa?
- ¿Qué hace cada persona en el dibujo y qué están pensando?
- ¿Por qué lo están haciendo?
- ¿Cuál es el aspecto de la gente, de los cultivos, de los animales, de los edificios, etc.?
- ¿Quién es esta persona y cómo se siente? (¿El, ella?)
- ¿Cómo se siente usted sobre el tema?
- ¿Cuál está cerca y cuál está lejos?
- ¿Cuál es el mensaje de esta historia?
- ¿Sucede todo esto aquí?
- ¿Qué debe hacerse?
- ¿Qué piensa que sucederá más tarde?
- ¿Qué le gusta de esta imagen?
- ¿Qué le disgusta sobre esta imagen, hay algo que le molesta?
- ¿Es el dibujo interesante? Si es interesante, ¿por qué? Y si no es interesante, ¿por qué no?
- ¿Cómo cambiaría este dibujo para hacerlo más comprensible?
- ¿Cómo cambiaría estas imágenes para presentar mejor los mensajes?
- ¿Lea el texto en voz alta (o leerlo para ellos si no pueden) y dígame que ha leído?

- ¿Está este texto relacionado con la imagen?
- ¿Hay algunas palabras que quisiera cambiar? ¿Por cuáles?

Naturalmente si todo el proceso de producción ha tenido lugar en la comunidad con artistas locales, la efectividad del proceso disminuirá porque las percepciones y sugerencias de la gente ya están reflejadas en los materiales.

3.3. El uso del video en la Comunicación para el Desarrollo

A menudo, el video se ha visto como un medio potente que es adaptable y efectivo en todas las situaciones. Desafortunadamente, no es el caso. El video se puede utilizar con grabaciones tanto semiprofesionales como profesionales, con propósitos específicos para audiencias muy restringidas, con características e intereses específicos. Puede ser producido sin editar o editado de forma profesional (es decir se trabajan las grabaciones de video, se cortan y se unen de acuerdo a un formato). Otras veces, los programas de video pueden ser utilizados y transmitidos a través de la televisión; pero aún siendo el video un medio tan potente, no significa que deba ser usado en cada ocasión. Es necesario tener en cuenta que la producción de video puede ser una tarea compleja y costosa. El mayor peligro con el video es que puede ser visto como el aspecto más importante de una estrategia de comunicación, cayendo en el peligro que Mc Luhan subrayó, cuando afirmó que el medio es el mensaje. La gente, especialmente en las áreas rurales, puede estar muy entusiasmada con el video, pero ¿pueden estar igualmente entusiasmadas y alertas con el contenido que el video se supone quiere comunicar?

3.3.1. Los principios y los propósitos para el uso del video

El video es un medio que puede ser usado para un sin número de fines. La más común de sus funciones es la de comunicación de masas de una sola vía, donde el mensaje o una serie de mensajes se transmiten a una audiencia pasiva, que observa y no puede proporcionar una retroalimentación directa sobre lo que se ha producido. Sin embargo, el video, puede ser aplicado en forma participativa e interpersonal, como ha sido aprovechado extensamente por la FAO en varios países en América Latina² y por otras organizaciones en otras partes del mundo (India es otro de los países donde el video participativo ha sido utilizado con éxito). La gente en la comunidad puede usar el video para documentar y reproducir temas y actividades de interés colectivo. También puede ser usado para generar la discusión sobre los temas críticos.

Cuando es considerada la utilización del video, es necesario preguntarse por las ventajas de esta opción. El principio para utilizar el video puede ser su fuerza persuasiva o el hecho de que podrá estimular y motivar a los agricultores a expresar sus puntos de vista en una comunidad que experimenta un bajo perfil en una determinada actividad. Cuando se está familiarizado con las fortalezas y las debilidades del video se las debe considerar para decidir por qué será mejor el uso del video en la estrategia de comunicación. Existen muchos medios que pueden ser utilizados en un programa de comunicación. Cada uno de ellos podrá ser el más apropiado de acuerdo a la situación y a las necesidades de la comunidad.

² El Proyecto Regional de la FAO, GCP/RLA/14/IITA, con base en Santiago, Chile, ha estado a la vanguardia con un enfoque innovativo conocido como Pedagogía Masiva Audiovisual: conlleva el uso del video con y por las comunidades rurales para animar y apoyar su participación en los procesos de toma de decisiones.

Por lo tanto, antes de utilizar el video se deben considerar el costo y las implicaciones asociadas con esta opción. Es necesario tener en cuenta que el video tiene su propio lenguaje y antes de pensar como continuar, será necesario entender el nivel de alfabetización visual de la comunidad. Por alfabetización visual se entiende la comprensión de la gente, por la tecnología, los símbolos e imágenes que hacen parte del video. Es necesario evitar el uso del video sin una justificación correcta como sucede muy a menudo. El video debe ser usado con mucho cuidado y sólo después de haber identificado los beneficios que se esperan y las implicaciones de su uso.

3.3.2. Los principales usos del video

El video para el desarrollo puede ser usado efectivamente con varios propósitos como:

- Documentar
- Hacer seguimiento
- Fomentar la participación
- Generar discusiones
- Facilitar los procesos de aprendizaje

La documentación generalmente implica una serie de tareas que pueden lograrse efectivamente sólo por alguien que tenga una buena experiencia en video. Documentar un proceso o actividad requiere de una planificación precisa antes del registro, para subrayar en forma efectiva el contenido y el mensaje propuestos. Significa que antes de ir al campo a documentar un proyecto o las actividades de la comunidad, es necesario preparar un plan básico para el registro del video. Es necesario asegurar que la planificación del video es compatible y viable con el plan de trabajo del proyecto y las actividades diarias de la comunidad. Una vez que se ha realizado la planificación del video es necesario informar a todos los socios sobre el plan. Cuando comienzan las actividades de registro de video, el personal que opera el equipo de video necesita estar familiarizado con ciertos temas técnicos como las clases de tomas, los requisitos de iluminación, las grabaciones de audio, etc., lo cual asegura la calidad del producto final, y de esta forma poder impresionar a la gerencia del proyecto, a los tomadores de decisión, a los donantes internacionales, a las instituciones gubernamentales, etc. Finalmente, después del registro de campo, el material deberá ser editado en un formato atractivo e interesante. La producción de esta clase de video puede ser muy costosa. Por lo tanto es necesario identificar la financiación antes de comenzar el proceso de producción.

Por otra parte, el video puede ser usado de una forma más fácil pero igualmente constructiva, pasando el proceso de producción de manos de los expertos en video, a la comunidad. Entonces, el propósito del video será promover la participación de la gente y generar la discusión sobre temas cruciales o facilitar el proceso de aprendizaje (sean nuevas destrezas o nuevos conocimientos) y no el de impresionar a una serie de autoridades. En América Latina, la FAO ha introducido una metodología muy innovativa conocida como Pedagogía Masiva Audiovisual, cuyo principio es: la mejor forma de aprender se logra haciendo. Los problemas relevantes en el campo son evaluados tanto por los extensionistas como los productores. Con base en esta interacción, se produce un Paquete Pedagógico, con temas de aprendizaje que han sido decididos en forma conjunta por extensionistas y los productores; el paquete tiene un video como su elemento central, además de cartillas como memoria para los productores y para el facilitador. Los problemas son discutidos y

tratados teniendo como apoyo al video. El viejo modelo de comunicación *Emisor - Medio - Receptor* ha sido cambiado por el de Interlocutor – Mensaje (medio) – Interlocutor, el llamado Modelo IMI (muy similar al modelo utilizado por el Centro de Comunicación para el Desarrollo-SADC de la Comunidad para el Desarrollo del África del Sur). El video se planifica, se produce y se aplica de forma participativa junto con la comunidad y por la comunidad. Cuando se utiliza en forma interactiva y participativa el video puede ser un elemento valioso tanto para la comunidad como para cualquier proyecto o programa de desarrollo.

Existen otras instancias donde el video puede ser usado de forma participativa. Cuando se discute un tema, por ejemplo un debate, éste puede ser grabado y mostrado más tarde a otra gente (con o sin editar). A menudo, es suficiente para comenzar una discusión e incrementar la conciencia de la gente sobre lo que se está discutiendo. El video puede ser un filtro a la expresión de las opiniones de la gente, porque puede ser impersonal y es menos sensible a la crítica personal. Por otra parte, la gente puede sentir timidez o sentirse intimidado para hablar frente a una cámara de video. Pero tal es el poder del video que puede ser también usado efectivamente para revertir el tradicional enfoque vertical de los medios masivos en un enfoque de abajo hacia arriba, como en el caso de la comunidad Masai en el área de conservación de Ngorongoro. Los hombres de la comunidad expresaron cándidamente en un video su preocupación sobre el plan de gestión propuesto por agentes externos. Abiertamente cuentan que ellos se preguntaban el por qué era necesario que gente externa, los expertos, vinieran y les dijeran cómo conservar sus recursos naturales, cuando estos expertos venían de países donde la mayor parte de la vida silvestre y la vegetación habían sido destruidas casi en su totalidad. Afirmaciones como éstas fueron registradas en video, el cual comenzó a circular en diferentes ambientes. Como resultado, la aprobación del plan de manejo propuesto fue pospuesta (aún cuando existía una fuerte presión para hacerlo aprobar). El video, por lo tanto, puede ser utilizado efectivamente para la abogacía con el fin de que la voz de la comunidad sea escuchada.

Como se observó en el ejemplo anterior, el video tiene un efecto fuerte y puede multiplicarse fácil y rápidamente, cuando se comparte con múltiples organizaciones y personas; de esta forma el video no necesita grandes preparativos o tener actividades de pos-producción. Inclusive si el mensaje es presentado bajo pobres condiciones técnicas, permite reforzar inmediatamente y con impacto lo que se ha dicho.

Finalmente, el video puede ser utilizado para el seguimiento y la evaluación. Estas tareas pueden ser realizadas sea por la comunidad o por los especialistas en video. Sin embargo, la preparación debe realizarse de forma participativa. El seguimiento y el registro en video de los indicadores y las listas de verificación deberán ser decididos conjuntamente con la comunidad. Si se hace en forma apropiada, este material puede ser usado para la producción de un video que cubra todo el proceso, documentando, informando e inclusive promoviendo así los logros del proyecto.

El video es un instrumento suficientemente flexible para ser utilizado con varios y diversos propósitos; pero es necesario tener claro con cual fin se quiere utilizar. El error más grande y común que se puede hacer es el de registrar cada actividad porque se tiene acceso al equipo necesario. Se termina por tener una gran cantidad de registros de video de muy poco uso y de poco valor. Para evitarlo, es necesario planificar con antelación lo que se pretende grabar. No será necesario un tratamiento total del video que se quiere producir, pero se tendrán algunas guías para dirigir la grabación de video.

La producción de video puede ser una empresa muy costosa, por lo tanto antes de implicarse en ella, se debe realizar un análisis del costo-beneficio, respondiendo preguntas como: ¿Es el video el medio más apropiado para lograr los objetivos? ¿Tiene un costo-beneficio? ¿Tiene la mayoría de la gente acceso a la observación de video? etc., etc. Uno de los casos donde se aconseja el uso del video, son las campañas de televisión donde es necesario tratar con un fuerte elemento de persuasión. Debido a su poder persuasivo, su atracción y su credibilidad, el video es un medio muy efectivo para capturar la atención de la gente en los temas cruciales. Sin embargo, existe el problema del número de personas que actualmente podrá observar el video, sea a través de las grabadoras de video, de las unidades móviles o la televisión. ¿Cuánta gente tiene acceso a la televisión en las áreas rurales? Si se planifica una campaña masiva y se propone utilizar el video o la televisión, se debe primero investigar los niveles de penetración, por ejemplo establecer cuánta gente tiene acceso al video o la televisión. Como recomendación final, es necesario tener en cuenta el propósito del video que se propone producir y la gente con la cual se propone producirlo. Cuando se tienen dudas, es necesario buscar el consejo de los expertos.

3.3.3. Las fortalezas y las limitaciones del video

Mientras el video puede ser un medio muy atractivo con muchas fortalezas, también tiene algunas limitaciones y restricciones. Entre las principales ventajas de utilizar el video, está el alto interés que genera y el hecho de que las imágenes electrónicas pueden mostrarse y ser discutidas en forma inmediata (si se cuenta con el equipo necesario). Entre las desventajas más señaladas están: los costos relativamente altos y la necesidad de las capacidades técnicas para la producción de videos, el mantenimiento del equipo y la producción de videos de buena calidad.

Las principales ventajas para la utilización del video son:

- Es un medio persuasivo y prestigioso. El sólo hecho de utilizarlo es suficiente para atraer la atención de la gente
- Puede ser muy persuasivo porque usualmente goza de gran credibilidad
- Es un medio masivo muy efectivo y como tal puede llegar a un gran número de personas al mismo tiempo
- Puede ser de uso inmediato. Las imágenes y sonidos que se graban simultáneamente pueden ser vistos tanto en la pantalla del monitor como en una grabadora de video
- Una vez que se ha comprado el equipo y se tiene un buen mantenimiento, los costos de utilización son mínimos
- Puede proporcionar una retroalimentación inmediata, como argumentos para la educación y discusiones de sensibilización
- Cuando la pos-producción es requerida el video permite la manipulación efectiva del contenido para reforzar el mensaje propuesto o el tema y hacerlo más atractivo
- La moderna tecnología de video ha hecho que su operación sea una tarea simple y esté al alcance de todos
- Es un medio efectivo para documentar y hacer el seguimiento de las actividades de la comunidad. Puede ser usado efectivamente para la presentación de los puntos de vista de la comunidad a los formuladores de políticas y tomadores de decisiones.

Por otra parte, el video tiene las siguientes desventajas:

- La inversión inicial es costosa
- El equipo de video es delicado, debe guardarse en lugares apropiados y tratarse con mucho cuidado. Requiere de un mantenimiento oportuno durante un determinado periodo de tiempo para que su funcionamiento sea normal
- A pesar de su poder puede ser un medio muy absorbente, distrae la atención de la gente de los contenidos propuestos hacia el video mismo
- Cuando se usa a nivel comunitario, puede tender a ser monopolizado por los intereses del poder debido a su prestigio
- Pierde su connotación de medio de masas en las áreas rurales donde la penetración de la televisión es baja y donde a menudo falta de electricidad
- Cuando se utiliza con propósitos de información se requiere una preparación compleja en términos del contenido (qué debe presentarse) y formato (cómo debe ser presentado y registrado). Por esta razón requiere de una preparación técnica que es difícil encontrar en las comunidades rurales
- Cuando se usa con propósitos de información, el video puede ser un instrumento muy costoso, porque además del tiempo y los costos requeridos para la preparación, también son necesarios tiempo y costos para las actividades de pos-producción.

3.4. El uso del teatro popular en la Comunicación para el Desarrollo

El teatro para el desarrollo es usado como una forma para ayudar a la población en el mundo en desarrollo para aceptar las condiciones de su medio ambiente y su responsabilidad para mejorar a su grupo en cuanto a la cultura, la educación, la política, la economía y también socialmente. Puede ser utilizado para transmitir y reforzar ciertos mensajes o para descubrir e investigar temas. Son usados varios términos para el teatro para el desarrollo, por ejemplo: el teatro popular, el teatro para propaganda, el drama, el teatro para el desarrollo y algunas veces el teatro político. Cada uno de estos términos indica de alguna manera lo que es el teatro para el desarrollo, pero no en su totalidad. En esta sección se hará una introducción a la forma como el teatro puede ser utilizado efectivamente como una técnica y un medio de comunicación.

3.4.1. Los principios y el contexto

La política y el nacionalismo intelectual son actualmente responsables de que las artes hayan tenido un rol utilitario en la comunidad, estimulando la pérdida de las tradiciones en la población. Algunos políticos claman ³ que: "existen muchas razones por las que nuestros antepasados escogieran el uso de las canciones, la danza, los tambores y las mascaradas para educar a nuestra juventud, para comentar las condiciones socio-políticas en las sociedades y para preservar sus leyendas históricas. Una de esas razones fue que nuestros antepasados se dieron cuenta de que uno de los métodos más efectivos de educación, es a través de las ayudas audiovisuales que le son familiares. De esta manera, nuestros antepasados subscriben el axioma de la educación moderna: 'si se mira y se

³ Mudenda, Hon. E.H.K. Discurso en la Apertura Oficial del Taller sobre Teatro para el Desarrollo, realizado en Chalimbana In-Service Training Institute, el 19 de

escucha, se recuerda'. Se dieron cuenta también, que presentando ideas a través de varios medios como las canciones, las danzas, los mimos, los recitales poéticos, la narrativa ordinaria y las mascaradas, es posible capturar la imaginación de la gente. Entonces, la función del teatro tradicional tuvo como fin no sólo la entretención sino también la instrucción".

De esta manera, el teatro para el desarrollo ha sido fomentado como un esfuerzo positivo, construido sobre la herencia cultural de la población, usando los canales y el conocimiento tradicional. El teatro siempre se ha utilizado para intercambiar o mejorar el conocimiento, los puntos de vista y la información entre gentes del mundo, desde tiempos inmemoriales. El teatro ha existido dentro de los festivales o ceremoniales de uno y otro tipo.

Para observar el conocimiento, los puntos de vista o la información invertida en este teatro, es necesario comprender la ocasión cuando se realiza, la manera en la cual se realiza, las palabras y el lenguaje que forman las historias. El uso actual del teatro en las actividades de desarrollo parte del reconocimiento de este hecho. Sin embargo, existen practicantes con puntos de vista más radicales que creen que la función de entretenimiento del teatro es una movida deliberada y conveniente para restringir el potencial del teatro como herramienta para aumentar la conciencia de la gente.

El rápido e inesperado resurgimiento del teatro para el desarrollo hoy en el Tercer Mundo, subraya el potencial de este medio, por ser democrático y en el cual la gente, por ejemplo la audiencia, puede tener una parte activa en la creación de los contenidos y los temas a presentar. De esta forma, se pueden relacionar directamente con estos temas y beneficiarse de la integración de elementos tradicionales y populares con el componente creativo del teatro. El teatro puede ayudar en la búsqueda de formas para complementar los medios masivos, los que han demostrado ser incapaces de llevar a cabo un cambio efectivo sin algún proceso intermedio, especialmente en las áreas rurales. Este punto de vista es apoyado parcialmente por gente que afirma que el teatro popular se ha fomentado como una herramienta para la Educación de Adultos. Esta afirmación se debe a las deficiencias de las instituciones de educación y en los medios de comunicación que se originan en el elitismo de la educación colonial y su irrelevancia para los fines del desarrollo nacional para una educación no formal. También comparten una base filosófica en su discusión sobre la educación. Y es la filosofía derivada de las ideas de Paulo Freire y otros, que han puesto al centro de su trabajo, la investigación participativa, la concientización y el desarrollo. Son educadores de adultos y sus ideas han permitido el surgimiento de la metodología participativa "Capacitación para la transformación".

Una de los temas candentes en el teatro para el desarrollo, es el rol y la importancia del artista. Una escuela de pensamiento cree que lo que hagan los productores de teatro con su gente debe ser bien hecho, refinado y profesional. Otros practicantes tienden a no enfatizar este aspecto. El mensaje es lo único que debe preocupar. Esta posición parece ser hoy la más común en la mayoría de los países en desarrollo. Al artista se le anima a que se identifique con las masas. El trabajo del artista debe estar comprometido con las necesidades de su sociedad. La estética no es lo principal para la gente. Sobrevivir es la cuestión. Sea político o físico, es sobrevivencia y los artistas deben comprometerse a ese fin. Es un tema urgente también. En otras palabras, el artista debe entender que su arte debe ser un paquete instantáneo en una envoltura "fácil de cargar."

El resultado de estas dos demandas paralelas al artista, ha dado lugar al "Teatro para el Desarrollo" o de alguna manera como dicen algunos, al teatro popular. Es un teatro que combina el uso del teatro como un medio de propagación de ideas y de entretenimiento. El teatro para el desarrollo

ha sido utilizado como una forma de explorar problemas, puntos de vista y soluciones entre la gente. De esta forma, podría decirse que es el precursor de las campañas de movilización de la comunidad.

3.4.2. La naturaleza del teatro para el desarrollo

En la mayoría de los casos donde existe este teatro, es dirigido por un equipo de expertos que trabajan con varios tipos de extensionistas o “trabajadores a nivel de campo”, ayudándolos a que sus mensajes sobre salud, nutrición y agricultura lleguen a los poblados rurales usando la entretención y la diversión. También se deben añadir a esta lista, las campañas de educación de adultos. A través del mundo en desarrollo, se encuentran proyectos de uno y otro tipo comprometidos con el teatro para el desarrollo.

Las áreas que cubre este teatro varían desde el drama directo a las canciones que se emplean de alguna forma como un medio para la comunicación de ideas, relacionadas con el desarrollo rural. Un proyecto del Gobierno de Sierra Leona y CARE llamado LEARN⁴ (APRENDER) “usa dramatizaciones, música, ayudas visuales para brindar nueva información e ideas a los pobladores para mantenerlos saludables y mejorar sus prácticas agrícolas.”

El Teatro Viajero de Zambia y el Departamento de los Servicios de Extensión en Malawi, incluyen marionetas y danzas en su trabajo. Entonces el teatro para el desarrollo involucra un amplio rango de recursos. Es necesario aislar algunos pocos elementos de este teatro para conocer como fue creado.

- **Las canciones**

Usualmente son canciones para campañas, compuestas y cantadas por los equipos de extensión, solos o con la gente con quienes trabajan. En algunos casos, las canciones son grabadas en cintas y distribuidas a través de todo el país para ser transmitidas a través de la radio o de grabadoras portátiles durante las sesiones de trabajo. En ese caso se busca el apoyo de músicos entrenados. Es el caso del proyecto de Sierra Leona, LEARN cuyo tema fue cantado por Big Falla y la Banda Militar de Jazz. Las canciones se cantan en lengua vernácula y usualmente sus melodías son adaptaciones muy conocidas de estilos de música popular. Los principios guía para la composición de tales canciones son:

- Una melodía simple y atractiva
- Palabras simples y mucha repetición
- Un mensaje claro

- **La danza**

Las danzas empleadas en este teatro son aquellas que ya poseen dentro de ellas un potencial imitativo y por lo tanto deberían llamarse apropiadamente danzas-dramas. Un ejemplo de estas danzas es Malipenga o Mganda o Beni encontrada en la República Unida de Tanzania, Malawi y Zambia. Aunque son danzas acompañadas por canciones, la parte dominante de la música proviene de los tambores, silbidos, calabazas que están diseñadas especialmente para tocar en forma de una trompeta. Al ritmo de estos instrumentos los danzantes imitan varias escenas en las cuales ellos representan los mensajes que han elegido para representar. En el teatro para el desarrollo estos mensajes hacen parte de los fines de un proyecto.

⁴ Proyecto LEARN (1982). Guía del Instructor. Gobierno de Sierra Leona. Publicaciones CARE.

- **Las marionetas**

Usualmente hacen parte de las campañas móviles de información. Han sido utilizadas ampliamente por el Ministerio de Agricultura de Malawi. El Servicio de Extensión, hoy conocido como la División de Comunicación Agrícola que sirve no solo a la agricultura sino a las secciones de Forestal y de Caza del Ministerio, prepara y representa el espectáculo de las marionetas por todo el país. La idea de estas campañas es enseñar a los agricultores y a los pobladores en general los métodos modernos de agricultura como también la conservación forestal y de la vida silvestre.

A pesar de su popularidad entre los practicantes, las marionetas están perdiendo su atractivo con las audiencias adultas, porque se encuentra a veces que es demasiado infantil y en otros lugares, se encuentra que culturalmente no es admisible.

El espectáculo de las marionetas toma una historia simple y se supone que la audiencia puede seguirla sin problemas. Se construye sobre caracteres que pueden ser fácilmente identificados. La mayoría de las campañas que utilizan las marionetas, emplean música popular grabada que va con el espectáculo. A menudo, el espectáculo tiene más interpretación de la música y comentarios, que el diálogo propio de las marionetas.

Los problemas que este espectáculo trata son un fenómeno común entre la audiencia y por lo tanto no surgen preguntas para clarificar el mensaje. El escenario también lo constituye una escena de la vida diaria. El drama es casi siempre sostenido por peleas entre los caracteres que tienen puntos de vista opuestos en la historia. La mayoría de las historias están construidas alrededor de imágenes del folclor local.

- **El drama**

Es la forma de arte más utilizada entre las consideradas en el grupo del teatro para el desarrollo. El trabajo en el drama es diverso: son actuaciones interpretadas para los pobladores por grupos externos, y actuaciones creadas e interpretadas por los mismos pobladores. Como lo muestra la experiencia de Sierra Leona:

“Estos dramas caracterizan la aventura de una típica familia de agricultores en el poblado. En cada historia, se presenta una situación que un poblador podría vivir. Algunos de los dramas muestran la forma como el problema podría ser resuelto, mientras otros no son resueltos, con el fin de animar a la audiencia y a los escuchas a trabajar sus propias soluciones. Cada drama se desarrolla en la lengua vernácula de la población en la cual el proyecto actualmente se implementa.”

Este trabajo fue presentado como radiodramas y también con presentaciones en el escenario.

El aspecto de cómo “el problema presentado podría ser resuelto,” como el del Teatro Popular Laedza Batanani en Botswana, algunas veces se convierte en el número uno de todos los trabajos en el Teatro para el Desarrollo. Particularmente se debe tener en cuenta, en donde los organizadores piensan y sienten que existe una baja participación por parte de la comunidad e indiferencia a los esfuerzos de desarrollo del gobierno en el área. En tal situación, antes que resolver problemas, el drama se supone debe ser provocador. Todo este trabajo es improvisado. Los equipos de extensionistas y algunas veces los estudiantes, recolectan los problemas que sobresalen en las áreas particulares de las campañas. Usando estos temas se desarrollan dramas improvisados que se ensayan breve y rápidamente antes de la presentación. Esta técnica tiene sus propios errores sobre todo con relación a la estética. No hay suficiente tiempo para considerar un formato de presentación y estilos de actuación. La idea en la

mayoría de los proyectos, es minimizar la atención teatral de la estética a favor de la sustancia de la representación, así cada persona que atiende el proyecto podrá participar sin sentirse intimidada o inferior a las otras personas. Atender estos temas, iría en contra de los fines que se proponen en este teatro como son “incrementar la participación de los miembros de la comunidad en los proyectos de desarrollo, incluyéndolos en la planificación y gestión del teatro.”

El trabajo de Ngugi wa Thiong’o, que pareciera ser el único que en este género se preocupa de que el teatro cuente con las artes verdaderas, empezó con un guión escrito por un autor que lo presentaba a las masas para que lo re-escribieran y para que lo dirigieran también en masa. Hablando de “Me casaré cuando yo quiera”, producto de su trabajo en Kenya, contaba que fue comisionado por los organizadores de la Alfabetización de Adultos para escribir una pieza como suplemento a la enseñanza que se realizaba en el centro. Lo que tenían en mente era un guión para teatro moderno pero en lengua vernácula. Las intensiones artísticas debían primar. Cuando presentó el guión al centro y planteó su producción, los estudiantes (clases de alfabetización de adultos) estaban muy dispuestos a participar. Se abrió la participación a todos los grupos de estudiantes para participar en los ensayos, incluyendo a quienes no iban a participar en la obra. La dirección fue apoyada por un sin número de comentarios por parte del público que observaba los ensayos. Un resultado directo fue la necesidad de hacer varias alteraciones al guión en términos de lenguaje, al diseño y al tema. Se obtuvo como último resultado, una obra de la propia gente.

3.4.3. El proceso del teatro para el desarrollo

El teatro puede ser dividido en dos categorías básicas de acuerdo a la forma como sea utilizado: el teatro en desarrollo y teatro para el desarrollo. El teatro en desarrollo se compone de tres tipos:

- a) Guiones de obras escritas por especialistas, que contienen información sobre temas particulares de acuerdo a lo comprendido por el escritor e interpretado por un grupo de actores en el formato convencional del teatro
- b) Obras sin un guión creadas por un director y un grupo de actores sobre un tópico pre-seleccionado y presentado formalmente como el teatro convencional
- c) Obras con un guión sobre un tema escogido, pero transformado más tarde por los actores con los pobladores y envolviéndolos en el refinamiento de la obra final. Este tipo de teatro requiere que su audiencia asista a una presentación especial seleccionada por el grupo de teatro. Permite una muy limitada participación de la audiencia en la creación de la obra y en su interpretación.

Por otra parte, el teatro para el desarrollo, puede decirse que se compone de dos tipos:

- a) El que es creado a partir de la investigación en la comunidad pero interpretado por artistas de fuera
- b) El que es investigado y creado con la comunidad e interpretado conjuntamente por artistas y miembros de la comunidad. En ambos casos, las presentaciones toman lugar en la misma comunidad y el lugar no tiene necesariamente requisitos especiales.

A menudo, este teatro es una amalgama de música, drama, danza, mascaradas y marionetas encontrados en la comunidad. Puede ser utilizado tanto para investigar y explorar temas específicos como para estimular la discusión sobre los temas de interés para la comunidad y también puede ser utilizado para identificar y discutir los enfoques para la resolución de problemas.

Aunque el proceso del teatro para el desarrollo varía de acuerdo a su propósito, en la mayoría de los casos se pueden adoptar las siguientes etapas: la investigación, el informe de regreso, la creación de la historia, el esbozo de la obra, el ensayo o interpretación de la obra, la representación de la obra y la post-actuación.

- La investigación.

El proceso del teatro para el desarrollo empieza con la investigación. Es una investigación informal no establecida. La investigación supone vivir en y con la comunidad para aprender y conocer sobre la vida de la gente en ella. Esto supone involucrarse en sus alegrías y tristezas, en sus celebraciones y por supuesto en su trabajo. De esta manera se viven los aspectos culturales y socio-económicos de la comunidad. Aunque esta investigación es informada, algunas de las herramientas del *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural* se pueden aplicar para perfeccionar las imágenes de la comunidad.

El material y la información que se recolecta durante estas investigaciones proporcionan:

- (a) Provisiones para la obra que será creada
- (b) La forma como la obra será interpretada
- (c) El lugar que la comunidad escogerá para la representación, y
- (d) Los temas sobre los cuales la comunidad tiene sentimientos fuertes

Cuando el "equipo de teatro" va a la comunidad debe convertirse en parte de esa comunidad. Por eso es importante vestir adecuadamente, por ejemplo de una forma que esté de acuerdo con la comunidad. El equipo deberá estar seguro de que su apariencia no es escandalosa. También se sugiere trabajar en pares cuando se visitan los alrededores del poblado en lugar de hacerlo como un grupo grande, porque de esta forma los miembros de la comunidad que están siendo estudiados y observados, no se sentirán abrumados.

- El informe de regreso.

Después de compartir la vida comunitaria, el equipo deberá juntarse para informar lo que han aprendido con la comunidad. Estos informes subrayan temas cercanos al corazón de los miembros de la comunidad: la vida cultural de la comunidad, las historias, los eventos y anécdotas, las bromas comunes. La información recolectada deberá incluir la percepción de la comunidad sobre cualquiera que sea el tema de preocupación.

- La creación de la historia.

El material recolectado durante la investigación deberá proveer una imagen "clara" de la posición en la comunidad sobre el tema que los está preocupando. Deberá incluir narraciones de individuos, de familias o de secciones de la comunidad que muestren testimonios concretos de cómo se relacionan con los temas. Por ejemplo, en vez de comentar que la gente de algunos poblados no construyen letrinas aunque son conscientes de ello, se deberá tener una persona real que no ha tenido una letrina y la cual tiene razones concretas para no tenerla, lo cual permite conocer una experiencia real mas allá de la conciencia, sobre no tener letrina y sus consecuencias.

De los testimonios personales o experiencias individuales, se pueden tomar los caracteres y la misma historia para esbozar y desarrollar. En vez de hablar en términos generales sobre los temas, un individuo o personas específicas podrán demostrar en vivo, la experiencia de vivir los temas que se están tratando.

La historia que se crea es ficción. Pero se construye sobre las experiencias actuales vividas, que la comunidad para la cual (más tarde con la cual) el drama está siendo desarrollado reconocerá y algunas veces se identificará con el drama, dependiendo de lo buena que sea la dramatización.

- El esbozo de la obra.

Se crea una historia con los datos recolectados en el campo y el siguiente paso será el esbozo de la obra. El fin no es crear un guión de la obra, sino un esquema de la obra, escena por escena. Es la escenificación de la historia recién creada. Si se puede comparar la historia con un viaje entre el Distrito A y el Distrito B, existen puntos que hay que atravesar para realizar este viaje. Desde el Distrito A sería necesario detenerse en A1, para recargar con gasolina el carro en el cual se está viajando. Mientras en A1, el chofer habría peleado con el personal de servicio de la estación de gasolina, se continúa hasta el punto A2 donde se detiene de nuevo. Ahora se compran bebidas y se va al baño. La próxima historia será el Destino B. Como no hay nadie que espere por el equipo, entonces deciden regresar. (Viaje= A > A 1 > A 2 > B)

Usando este viaje como un ejemplo de la historia total, se puede decir que los puntos (A) (A1) (A2) y B podrían ser las escenas. Cuando se construye el esquema se seleccionarán en forma deliberada, los eventos que suceden en estos tres puntos y no se toma en cuenta lo que sucede en el carro, entre los puntos. El proceso es similar cuando se esboza la obra. En forma deliberada se seleccionan o se crean los puntos que subrayan los aspectos importantes del tema que la historia se propone contar.

- El ensayo (el desarrollo) de la obra.

Utilizando las historias actuales de los sucesos que se recolectaron durante la investigación, los caracteres podrían ser identificados y revividos delante de todo el equipo. Aquí el equipo acuerda si los sucesos que se están escenificando y esbozando están de acuerdo con la realidad. También pueden seleccionar aquellos individuos que son los más apropiados para esas escenas. El ensayo es la preparación de la obra. El proceso del ensayo utiliza otros materiales recolectados durante la investigación. Se trata de las canciones, de las danzas o rituales que la gente realiza en su poblado. Durante la permanencia en el campo, el equipo habrá observado como la gente se relaciona entre ellos, su hablar y su caminar. Sobre estas observaciones, los individuos que han sido seleccionados para los roles particulares, deberán construir su caracteres.

Porque cuando los pobladores vengán a ver la obra, ellos se reconocerán a sí mismos (y también a la comunidad) en la obra. Es la finalidad de los ensayos, aparte de dramatizar e interpretar la historia que se ha creado.

- La presentación y actuación de la obra.

Una vez que la obra ha sido ensayada, el equipo está satisfecho y aprueba que ya la obra puede presentarse, se debe escoger un lugar que sea accesible para la gente del poblado. Durante la investigación se observaron los lugares que en el poblado utilizaban para las celebraciones públicas. La investigación también mostró la mejor hora del día para llevar a cabo la presentación.

Se deben hacer esfuerzos para involucrar a la comunidad en la presentación e inclusive en la participación con danzas del poblado. Se trata de que la ocasión sea en lo que se pueda de la gente antes que del equipo. Durante la representación, los actores deberán deliberadamente ofrecer oportunidades a la audiencia con el fin de responder preguntas o inclusive comentar lo que está sucediendo en la obra. Estos comentarios sobre los temas que están siendo descritos en la obra, pueden repetirse y pasarse a otros miembros de la audiencia. Los actores deberán siempre tomar la historia a partir de este diálogo y desarrollarlo hacia el fin.

- Después de la presentación.

El equipo en su conjunto deberá analizar la experiencia de la interpretación, para examinar su propia actuación y los comentarios que la gente hizo a medida que la obra avanzaba.

Esta discusión deberá mostrar material para una acción futura, sea a nivel de teatro o como temas para la discusión. Algunas veces la gente querrá discutir más adelante sobre el tema de la obra, y por lo tanto es necesario buscar una oportunidad para discutirla con ellos. Podría ser necesario realizar una acción de seguimiento, la cual se tomará en cuenta y se llevará a cabo por parte del especialista en la materia o por los extensionistas.

3.5. La comunicación y la creatividad: La combinación de los contenidos, las características de los medios y el tratamiento

Hasta el momento se ha expuesto el proceso del diseño del mensaje, los medios que pueden ser utilizados en la comunicación para el desarrollo, los temas de producción relacionados con la producción de materiales de comunicación. Aún queda un desafío, y es la combinación de todos los elementos de la manera más efectiva, para lograr los objetivos de comunicación.

Cada mensaje o tema que se ha determinado presentar o discutir debe ser tratado de acuerdo al medio que se va a utilizar, tomando en cuenta la realidad de la población. Los publicistas son muy conscientes que la publicidad que trabaja bien en un país, podría no ser efectiva en otro. Igualmente, un cierto modismo en video acompañado por ciertas imágenes podría no ser tan efectivo en la radio.

Se ha visto hasta el momento, que repetidos pasos de “deténgase-revise-y-continúe” componen el proceso de diseño. El proceso en la práctica no se presenta en esa forma líneal y de secuencias cortadas, como se presenta en este manual. Muchos de los pasos que aquí se han considerado suceden de una forma simultánea, o en un orden diferente. La razón de escribirlos en una secuencia ordenada y clara, es para darles un carácter didáctico.

El fin es hacer más comprensible todo el proceso, en todas sus fases. Una vez que se ha familiarizado con el proceso será más fácil tratar con todos los elementos de comunicación que se podrán reordenar de acuerdo con la situación que se enfrente. Cuando se hace el borrador final del tratamiento (el cual será pulido y producido con los especialistas seleccionados), es necesario revisar todos los elementos significativos en la estrategia de comunicación, tales como las Necesidades, las Oportunidades, los Problemas y las Soluciones (NOPS), los perfiles de los grupos interactivos, los objetivos de comunicación, los enfoques, los mensajes y temas de discusión, los medios seleccionados, los atractivos, los formatos, etc.

Es necesario revisar todos los datos que se tienen a mano, y al añadir el elemento creativo se transformarán en algo brillante y atractivo para los grupos interactivos. Hay que recordar que la creatividad es algo innato del ser humano y se debe recoger también la creatividad de la comunidad. Algunas veces se trata sólo de escucharlos. Es sorprendente el pensamiento simple pero ingenioso de los pobladores rurales, quienes han sobrevivido por siglos en lugares donde la mayoría de la gente no podría soportar unos pocos días.

3.6. La capacitación del personal de campo sobre la utilización efectiva de los materiales de comunicación

Algunos de los materiales de comunicación desarrollados no pueden ser distribuidos según se vayan produciendo. Muchas veces es necesario hacer arreglos para mostrar como utilizarlos para que sean efectivos, particularmente para la producción de las herramientas de discusión. Hay que recordar que el principal propósito de las herramientas de discusión es hacer que las reuniones sean más vivas e informativas, donde los puntos de vista puedan ser compartidos con confianza, aumentando la comprensión mutua. El uso efectivo de las herramientas de discusión podría ser difícil para los trabajadores de campo y los extensionistas que han sido capacitados por años para transmitir conocimientos a los productores. Su comprensión de la participación se reduce a preguntas que clarifiquen un asunto. Es difícil para la gente como ellos (después de años de haber hablado a los agricultores de forma vertical), empezar de repente a escuchar a los productores. Por ello, la capacitación del personal de campo en el uso de las herramientas para generar y estimular la discusión es crucial. El personal de campo que usa con habilidad el rotafolio por ejemplo, estimulará a los grupos interactivos para hacer la mayor parte de la conversación y los guiarán para clarificar sus necesidades y tomar las decisiones sobre como lograr los objetivos identificados en el proyecto. Este podría ser el primer paso para la participación total en las actividades del proyecto.

3.6.1. El uso de las herramientas de discusión: Sugerencias para los capacitadores

Los puntos simples y básicos que a continuación se proponen como una guía para estimular discusiones productivas de grupo con la población rural; es una guía para usar las herramientas de discusión efectivamente:

Leer las historias de la guía de utilización del rotafolio para sí mismo y estudiar todos los dibujos con anticipación, así no será necesario leer las historias en frente del grupo interactivo; memorizar las historias y las preguntas clásicas de cada una de las imágenes.

Adaptar y relacionar el mensaje con el grupo interactivo local, cambiando los nombres de la gente y de los lugares para que estén acordes con los lugares donde se está trabajando. Es necesario añadir otros detalles sobre las características de los personajes para hacerlos más personales (Involucrar al grupo interactivo; solicitarles que califiquen con nombres locales los caracteres y los lugares); planificar el trabajo; tomar notas; encontrar la manera (hacer preguntas dirigidas como : ¿Esto ha sucedido aquí?) para relacionar las historias con los ejemplos locales basados en las imágenes.

Hacer que el grupo interactivo se sienta junto al equipo y que estén confortables; puede ser cualquier lugar donde estén libres de distracciones. Es necesario que sea en un horario y en un lugar donde los grupos puedan pasar de 30 a 60 minutos discutiendo las imágenes que se les muestran.

Asegurar que todos puedan ver las imágenes. Un rotafolio puede ser colgado de un árbol, una cerca o de una casa.

Ayudar al grupo interactivo a “ver” el mensaje o los conceptos en las imágenes, señalando siempre los detalles críticos del tema. Dejar al grupo interactivo explicar los detalles y contar su experiencia sobre el tema que está analizando.

No hacer un discurso. Usar las imágenes para provocar y animar la discusión y lo más importante, dejar que la gente piense, que comprenda y encuentre las soluciones por sí misma.

Hacer preguntas que permitan a los grupos interactivos explicar y contar su experiencia sobre el tema. Hacer que los grupos interactivos hablen sobre las imágenes preguntándoles que ven en las imágenes. No dejar que la persona que más habla domine la discusión. Es necesario buscar otras opiniones en el grupo, de todos los sectores, de las diferentes edades, de los géneros y estatus.

Usar un lenguaje simple y comprensible por el grupo interactivo evitando las palabras difíciles. Recordar que algunos en el grupo interactivo podrían ser analfabetos lo cual es una de las razones por la cual se están usando imágenes.

Escuchar y observar la reacción de los grupos interactivos y sus comentarios. Preguntar por las posibles soluciones y las consecuencias de cada una de ellas.

Permitir que los grupos interactivos argumenten y respondan sin perder el control y la dirección de la discusión.

Ser sensible a los sentimientos y a las reacciones del grupo interactivo, ser educado y amable cuando se habla.

Recordar que las herramientas para la discusión son para: contar historias, hacer preguntas, hacer que otros hagan sus preguntas y compartan información.

Hacer notas sobre las reacciones y comentarios de la gente después de la discusión. Hacer la lista de las preguntas más comunes sobre cada imagen y conceptos, con sus propios comentarios.

Cuando se utilizan las herramientas de discusión para hacer preguntas, hay que adaptar el enfoque de acuerdo a la situación. Algunas veces es necesario y en lo posible, hacer preguntas abiertas y sin prejuicios, evitando así conducir a la gente a que responda de acuerdo a lo que se quiere. En otros momentos podría ser necesario hacer preguntas dirigidas para conducir la discusión en una dirección propuesta. La clase de preguntas que se hacen y la forma como se hacen influyen en el logro de los resultados esperados. Recordar que es necesario guiar la discusión sobre los tópicos relevantes, sus causas y las soluciones. Las preguntas que comúnmente es necesario hacer a los grupos interactivos, deberán seguir las siguientes líneas:

- ¿Qué piensa que está sucediendo en el dibujo?
- ¿Por qué sucede?
- ¿Sucede en la vida real?
- ¿Hacia cuál problema esto se dirige?
- ¿Cuáles son las raíces o causa del problema?
- ¿Qué se puede hacer?

Hacer preguntas sirve para identificar los vacíos de comprensión entre el personal de campo y los beneficiarios del proyecto. Es necesario explorar como las actividades de comunicación pueden conectar estos vacíos; mostrar al personal de campo como usar las herramientas de discusión para estimular las discusiones productivas de grupo con la población rural. Un buen manejo de un rotafolio por ejemplo, estimulará al grupo interactivo a tomar la palabra, a dirigir la conversación y alcanzar decisiones en forma gradual, para alcanzar sus objetivos en el proyecto. Para lograrlo, quien utiliza el rotafolio deberá hacer preguntas para animar al grupo interactivo, para que describan lo que están viendo y decir lo que están pensando.

Es útil elaborar planes logísticos para que los coordinadores de campo reúnan a su personal para capacitarlo a través de talleres similares. A todo el personal de campo se le deberá entregar una cartilla individual de la Guía del Usuario de los Rotafolios, con el fin de capacitarlos en las técnicas de comunicación y el uso de los materiales. Elaborar un plan de trabajo para la distribución de materiales con el fin de que lleguen a la población local y a otros lugares como los centros administrativos, las clínicas, los mercados, las escuelas, etc. Es necesario hacer un plan para visitar todas las comunidades rurales.

En lo posible, tratar de utilizar las reuniones regulares que se realizan en las comunidades rurales para llevar a cabo las discusiones, así como las de visitas de campo para planificar el trabajo con las comunidades, las reuniones con las asociaciones de agricultores, los días de mercado, los programas de salud y la distribución de bienes y servicios. En muchos casos un nuevo circuito de reuniones podría ser requerido para llegar a todos y cada una de las comunidades. Tratar en lo posible estar cerca y supervisar la forma como se aplican las herramientas de discusión sobre todo durante el período inicial.

3.7. Resumen de los pasos básicos en el proceso de producción

Los siguientes pasos proporcionan una guía que permite utilizar un enfoque organizado y sistemático para el desarrollo de los materiales de comunicación.

1. La investigación

Asegurar que los objetivos de los materiales a ser producidos sean importantes y válidos para la comunidad y que sean consistentes con los objetivos de comunicación identificados. Colectar materiales visuales de referencia de libros y periódicos, y tomar fotografías durante las visitas de campo.

2. El desarrollo del contenido

De acuerdo con los medios que se planea utilizar, se debe pensar en cómo se quieren lograr los objetivos propuestos. Por ejemplo, cuando se trata con un rotafolio se debe pensar en las imágenes que se deben utilizar y en que secuencia. Si es necesaria una cartilla se debe pensar en las instrucciones que deben impartir y en el estilo. Con la radio, es necesario decidir el formato del programa y desarrollar el tratamiento. Si la decisión es utilizar el teatro será necesario decidir la clase de teatro y escribir los guiones. Si se utiliza el video será necesario un libreto (donde el texto se acopla con la imagen indicada). Cuando sea posible es necesario llevar a cabo todas estas actividades con un especialista del medio que se está planeando utilizar.

3. La preparación del plan de producción

Con base en la información y decisión tomada, se elabora un plan de los materiales que será necesario producir y el tiempo. Se prepara un presupuesto estimado para las visitas de campo, el costo de los especialistas (por ejemplo los artistas gráficos, el productor de radio, etc.)

4. La producción de un prototipo

Desarrollar el primer borrador o el prototipo del material que se propone producir. Aunque se haga su producción a muy bajo costo, es necesario ser lo más preciso posible porque de esta forma la validación o experimentación proporcionará ideas muy útiles.

5. La experimentación o validación de campo

Idealmente, los pasos anteriores deberían realizarse con la comunidad y en la comunidad. Desafortunadamente rara vez la realidad permite hacerlo. Por lo tanto, es necesario hacer la experimentación en campo o validación de todos los materiales con la comunidad antes de ordenar una producción masiva. No importa el medio que se utilice, siempre es necesario validar los materiales de comunicación para asegurar que la comunidad ve lo que se propone que vea, en cada producción particular (sea un dibujo, o folleto o programas de video o de radio). Involucrar a los especialistas en las visitas de campo es una buena forma para que la validación o experimentación sea más efectiva y se minimicen la cantidad de cambios y correcciones necesarias. Por ejemplo, si se planea producir una serie de afiches o rotafolios para ilustrar un problema experimentado por la comunidad, sería muy útil llevar al artista gráfico a las visitas de campo. De esta forma, el artista tendrá no sólo una idea precisa de los detalles físicos que se necesitan para los dibujos (por ejemplo, los rasgos faciales, los estilos de las casas, etc.) sino que también elementos del contexto cultural y social de la población relacionados con las actividades de comunicación que se están desarrollando.

6. El presupuesto

Una vez realizadas la validación y las modificaciones necesarias, es necesario revisar los costos y finalizar el presupuesto de acuerdo a ellos. Entre más completas y detalladas sean el conjunto de instrucciones y materiales que se envíen a los especialistas (por ejemplo, un libreto afinado para la producción de un video, las artes gráficas para la impresión, etc.) menor serán los costos a afrontar.

7. La producción masiva

A este punto se puede ya comenzar la producción de todos los materiales. Una sugerencia válida especialmente en el caso de las impresiones, es: siempre solicitar muestras de los materiales antes de autorizar el trabajo total de impresión, aún cuando el presupuesto y todas las especificaciones hayan sido discutidas y aprobadas con anterioridad.

8. La capacitación y la distribución

En algún momento es necesario capacitar al personal de campo sobre los fines y usos del material de comunicación que han sido producidos. Después es necesario planificar la distribución. Si por ejemplo son afiches, es importante sugerir lugares donde colocarlos, como los hospitales, las escuelas, etc. A la distribución no siempre se le da la atención apropiada pero es uno de los aspectos más importantes relacionados con la producción de materiales y por lo tanto debe estar bien elaborada para completar el ciclo de producción.

Gestión de la planificación e implementación del programa de comunicación

- 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
 - 4.1.1. La vinculación entre los objetivos y los resultados
 - 4.1.2. La organización de las actividades y las responsabilidades
 - 4.1.3. La correcta estimación de insumos y presupuesto
 - 4.1.4. La organización de todos los elementos en un Plan de Trabajo consistente

- 4.2. El seguimiento del proceso de Comunicación
 - 4.2.1. Los propósitos y los principios del seguimiento
 - 4.2.2. Los indicadores y los niveles de medición
 - 4.2.3. Los medios de verificación
 - 4.2.4. Los factores externos
 - 4.2.5. El seguimiento de los pasos cruciales del proceso

- 4.3. La evaluación sumativa
 - 4.3.1. Los principios y los propósitos de la evaluación
 - 4.3.2. La evaluación cuantitativa: El estudio de línea de base
 - 4.3.3. La evaluación cualitativa: La evaluación participativa del impacto
 - 4.3.4. La finalización de la evaluación general del impacto del proyecto

- 4.4. Las consideraciones finales
 - 4.4.1. La organización y la gestión de todo el proceso de planificación e implementación
 - 4.4.2. La propuesta de comunicación: El informe y la presentación

Objetivo

Este capítulo proporciona las herramientas para la organización de todo el trabajo en un plan de acción efectivo y manejable. También se indica cómo hacer el seguimiento de todo el proceso y evaluar los resultados finales. Finalmente se encuentran en este capítulo algunas sugerencias sobre cómo hacer informes y presentar la planificación y actividades de comunicación.

Al final del capítulo se podrá:

1. Representar un plan de trabajo consistente y factible
2. Hacer el seguimiento del proceso de comunicación, y
3. Llevar a cabo una evaluación cuantitativa y cualitativa del componente de comunicación

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

Todos los elementos necesarios para representar un plan de trabajo efectivo de comunicación, están listos. Ahora es necesario juntarlos de una forma lógica y consistente. *El Marco de Referencia para el Análisis de la Situación* puede ayudar en esta tarea. Con el fin de que estas tareas se tornen simples, esta sección ha sido dividida en cuatro unidades, para ir paso a paso a través del diseño de todo el plan.

4.1.1. La vinculación entre los objetivos y los resultados

A este punto ya se han definido todos los elementos necesarios para esbozar la estrategia de comunicación. Es necesario juntar los elementos y asegurar que la forma como se vinculan es consistente con todo el proceso. Como ejemplo, se usará un Proyecto de Nutrición para facilitar la comprensión del proceso. El problema prioritario a nivel local, que ha sido identificado en este proyecto son las pobres prácticas de alimentación en niños menores de cinco años de edad.

El objetivo de comunicación relacionado con el desarrollo de la estrategia de comunicación es elevar la conciencia sobre las prácticas correctas de alimentación para niños menores de cinco, al menos en un 80% de todas las mujeres entre los 16 y 40 años, en un distrito particular.

La siguiente pregunta es “¿Cuál es la mejor forma de lograr este objetivo?” La solución no es siempre fácil de encontrar inmediatamente. Algunas veces se deberán considerar varias soluciones posibles por un tiempo, según se atraviesen los varios pasos en el diseño de la estrategia, antes de decidir cuál sería la mejor. Para este ejemplo, ya está decidido. Hipotéticamente, se ha decidido que el mejor camino para lograr los objetivos de comunicación es con la realización de ciertas tareas. Estas tareas se definen como resultados y son formulados en una manera concreta y medible. En *el Marco de Referencia para el Análisis de la Situación (SAF)* son conocidas como los resultados cuantitativos y en este caso son:

1. Dos reuniones por poblado. Organizar al menos dos reuniones en cada poblado del distrito para todas las mujeres (los hombres también serán bienvenidos). El propósito de estas reuniones es atraer la atención de las mujeres sobre el peligro de la malnutrición. Las discusiones se referirán a cómo reconocer los primeros síntomas de la malnutrición y qué hacer para mejorar la situación.
2. Doscientos afiches. Producir 200 afiches con un elemento visual y emocional fuerte (por ejemplo, un bebe mal nutrido, llorando y con hambre) con el fin de atraer la atención de las mujeres sobre el problema de malnutrición. Estos afiches serán colocados en lugares públicos, en todos los poblados del distrito. Otros, serán colocados en las escuelas y en las clínicas para estimular la discusión entre los maestros y las enfermeras.

3. Diez rotafolios. Diseñar y producir diez rotafolios para ser usados por los trabajadores de salud, como una herramienta de discusión en las reuniones con las mujeres. El fin es estimular la discusión sobre los temas críticos relacionados con la malnutrición en los niños y la importancia de adoptar prácticas correctas de alimentación.

4. Un taller de capacitación. El taller se realizará para los trabajadores de salud. Serán capacitados sobre la importancia de utilizar un enfoque abierto y participativo con las mujeres y sobre la importancia de tener una actitud correcta. Más específicamente, los trabajadores de salud serán capacitados en cómo usar los rotafolios para estimular la discusión y el diálogo entre todos los socios.

La siguiente pregunta a responder es “¿Con el logro de todos los resultados cuantitativos, se está seguro de lograr el objetivo?”. La respuesta deberá ser sí, pero en el momento será nó, porque no sólo es lo que se hace sino cómo se hace y si se hace bien, todo lo cual es importante en el logro del objetivo. Por ejemplo, se puede finalizar el taller con éxito, participaron todas las personas que se esperaban. Pero aún no se logra el propósito. Los participantes podrían no haber adquirido las destrezas necesarias o la actitud para utilizar las herramientas de discusión efectivamente. En muchos ejemplos, esta separación entre lo que se debe hacer y lo bien que se ha hecho, está ausente y ambos conceptos son considerados como resultados. Sin embargo en este manual, con un propósito pedagógico y de claridad, los resultados han sido divididos en dos elementos: resultados cuantitativos y cualitativos. Esta división facilita considerar en una primera instancia los resultados tangibles y medibles, y a continuación centrarse en los resultados esperados de esos resultados, que son a menudo maneras de medir la efectividad de los resultados. En el proyecto de Nutrición, los resultados cualitativos serán:

1. El número de mujeres participantes en las dos reuniones (¿Hubo un número significativo de mujeres?) y el grado de participación (¿Participaron la mayoría de las mujeres en la discusión?)
2. El lugar apropiado para colocar los afiches en las áreas seleccionadas (¿La mayoría de las mujeres del poblado pudieron verlos?) y el mensaje transmitido por los afiches es fácilmente comprensible y refleja realmente el propósito (¿Las mujeres realmente vieron el contenido del mensaje en el afiche?)
3. Los rotafolios han sido producido de manera efectiva (¿Los dibujos están reflejando lo que se pretende y están estimulando la discusión sobre el tema? ¿Tienen los paneles el tamaño adecuado?)
4. El taller de capacitación se ha impartido con éxito para alcanzar los objetivos pedagógicos (¿Han comprendido los participantes la actitud que se requiere? ¿Aprendieron las nuevas destrezas?)

Al organizar el plan de trabajo en esta primera etapa, es necesario asegurar que los resultados seleccionados pueden tener un efecto directo y benéfico sobre el objetivo. Se puede lograr revisando cada paso de la estrategia de comunicación que llevó a la identificación de estos resultados. Es necesario recordar que los resultados deben ser productos concretos y medibles. Se recomienda dividir estos resultados en dos grupos, es decir en: cualitativos y cuantitativos. Este último grupo es

similar a una unidad de medida y se ha añadido con fines pedagógicos. Ayudará a refinar los resultados cuantitativos debidamente y al mismo tiempo ayudará a centrar los procesos de seguimiento y evaluación.

4.1.2. La organización de las actividades y las responsabilidades

Cuando se organizan las actividades como en el caso de los rotafolios, se deberán considerar los varios pasos de la producción de los rotafolios, así:

1. Desarrollo de la historia (y del libreto)
2. Diseño de los esbozos preeliminares
3. Experimentación y validación de los dibujos
4. Producción de los rotafolios
5. Capacitación de los trabajadores de campo en la utilización de los rotafolios

Para cada actividad se debe considerar lo que se quiere lograr y de este modo se verifica la consistencia de la relación entre la actividad y los resultados y lo que se necesita. Se deberán considerar los recursos humanos y los materiales necesarios, el lugar, la clase de trabajo que se requiere y el tiempo estimado para la realización de cada actividad. Todo el equipo deberá decidir quien será el responsable de cada una de las actividades. La persona responsable de la actividad, no tiene necesariamente que realizar la actividad. Por el contrario, se supone que su tarea es supervisar, coordinar y hacer el seguimiento de las actividades con el fin de asegurar que se han realizado satisfactoriamente.

4.1.3. La correcta estimación de insumos y presupuesto

Cuando se está preparando el plan de acción, es necesario considerar todos los requisitos necesarios para lograr las actividades específicas, tanto en términos de recursos humanos como de materiales. Estos requisitos se definen como insumos. Una de las tareas es hacer la lista y la cuenta de todos los insumos necesarios. La correcta estimación de insumos es muy importante para la producción de un trabajo de calidad y para el cálculo de un presupuesto preciso, que se supone debe ser aprobado por la dirección del proyecto.

Generalmente, no es una tarea fácil alcanzar la aprobación del presupuesto, pero que se apruebe una revisión presupuestal (debido a la falla en los cálculos o a factores que no pueden ser confiables) es aún más difícil. Por lo tanto, es necesario pasar un buen tiempo identificando los insumos necesarios para cada una de las actividades. De la misma forma se deberá ser preciso en la estimación del costo de cada insumo.

Las estimaciones para un presupuesto pueden ser hechas de acuerdo a diferentes enfoques. Se puede hacer un estimado para cada gasto o poner los gastos bajo ciertos grupos o categorías tales como los costos de transporte, los costos de producción, la papelería para la capacitación, los honorarios para los consultores, etc.

4.1.4. La organización de todos los elementos en un Plan de Trabajo consistente

Se cuenta con todos los elementos necesarios para armar el plan de trabajo. El único elemento que se necesita agregar cuando todo está listo, es el tiempo. Se debe plantear un calendario viable, tomando en cuenta los tiempos necesarios para terminar tareas particulares, la habilidad de los especialistas involucrados, los plazos del proyecto y, por último, el calendario de actividades de la comunidad en el campo. La Hoja de Trabajo 2 ilustra la forma como hacer el plan de trabajo siguiendo el formato del *Marco de Referencia para el Análisis de la Situación*. Se debe considerar como una guía que proporciona todos los elementos necesarios para producir el plan de trabajo final en cualquier formato.

La Hoja de Trabajo 2, resume la secuencia y los pasos necesarios para sintetizar todos los factores que constituyen el plan de trabajo. Antes de llenar las celdas de la Hoja de Trabajo es necesario revisar cada paso y escribirlo en forma narrativa. Se empieza mostrando por qué y cómo se han definido los objetivos de comunicación: específicos, medibles, alcanzables, reales y posibles en un espacio de tiempo (por ejemplo, ¿Cuáles son los problemas centrales?). Se explica el modo del diseño de comunicación que se ha seleccionado (por ejemplo, los grupos interactivos, los enfoques de comunicación, las especificaciones de diseño, los medios y las actividades), y lo resultados esperados. Se detalla cada actividad especificando los insumos necesarios en términos de recursos humanos, materiales y financiación. Se toma una decisión sobre quién supervisa qué y finalmente se decide el tiempo dentro del cual el plan de trabajo se implementará para alcanzar sus fines.

Una vez que el proceso ha sido revisado cuidadosamente y se ha acordado entre todos, se puede pasar al esquema de la Hoja de Trabajo 2 la cual resume todo lo visto.

Hoja de Trabajo 2

El Marco de Referencia para el Análisis de la Situación en la organización del Plan de Trabajo

| Objetivos de Comunicación | Resultados Cuantitativos (derivados de la estrategia de comunicación) | Resultados cualitativos | Actividades | Insumos con costos estimados | Responsabilidad | Tiempo |
|---------------------------|---|-------------------------|-------------|------------------------------|-----------------|--------|
|---------------------------|---|-------------------------|-------------|------------------------------|-----------------|--------|

Al juntar todos los elementos del plan de trabajo, existe una oportunidad para revisar toda la estrategia de comunicación. Por cada elemento que se está rellorando, se revisa la validez de su existencia, lo sensato de sus propósitos y su factibilidad. Se revisan también los vínculos de cada elemento con el previo y con el siguiente. Recordar que cada elemento del *Marco de Referencia para el Análisis de la Situación* tiene un vínculo causal con los otros. Recordar también, que aún si los resultados del plan de trabajo vienen inmediatamente después de los objetivos, los resultados actualmente se derivan indirectamente de los objetivos (porque fueron definidos a través de la estrategia de la comunicación) como una solución a los problemas centrales. Una vez que todos los elementos han sido tomados en cuenta, se puede comenzar la fase de implementación. Se han definido y organizado todos los elementos lo cual deberá facilitar la gestión de todo el proceso. Sin embargo es necesario hacer el seguimiento de cada etapa muy de cerca.

4.2. El seguimiento del proceso de comunicación

El seguimiento es un proceso para establecer puntos de control y asegurar que se está en el camino correcto. Por lo tanto, es necesario establecer un sistema para llevar en forma regular el registro de información útil con el fin de llevar la cuenta de las actividades y del progreso hacia el logro del conjunto de objetivos. Cuando algo está errado, el seguimiento deberá proporcionar los elementos para tomar la acción más indicada con el fin de corregir la situación. El seguimiento es complementario a la organización del plan de trabajo porque se supone que es necesario identificar los indicadores para medir el éxito de las actividades y determinar los controles para evaluar el progreso del proyecto.

4.2.1. Los propósitos y los principios del seguimiento

El propósito principal del seguimiento es controlar y verificar que las actividades planificadas están progresando de manera satisfactoria. El seguimiento deberá proveer los instrumentos necesarios para la verificación del proceso durante su progreso, en lugar de esperar la evaluación de los resultados finales. Un sistema efectivo de seguimiento permite tener siempre la situación bajo control y tomar acciones correctivas tan pronto como sean necesarias y de esta manera se optimizan tanto el tiempo como los recursos.

¿A qué se le debe hacer un seguimiento? El seguimiento deberá empezar tan pronto como el proyecto está siendo formulado y debe ocurrir en todas las fases del proceso de comunicación. Durante la fase de investigación el seguimiento asegura que las necesidades, las oportunidades, los problemas y las soluciones – NOPS, identificados por la comunidad sean analizados y priorizados acertadamente. Durante la fase de planificación el seguimiento provee los indicadores para verificar muy de cerca la factibilidad y la forma como el proyecto debe progresar. Durante la fase de implementación, el seguimiento mide la efectividad y la relevancia de las actividades que se están llevando a cabo. Es importante que los indicadores para el seguimiento del proceso sean establecidos y acordado con la comunidad. De esta manera se asegura la naturaleza participativa del programa y evita diferencias y malentendidos en los resultados esperados.

Los siguientes pasos deberán ayudar en la planificación y la conducción del seguimiento de las actividades de un proyecto:

- Establecer el propósito del seguimiento
- Establecer a qué debe hacerse el seguimiento
- Establecer cómo se hará el seguimiento (los indicadores)
- Establecer cuándo se realizará el seguimiento (puntos de control)
- Establecer quién será el responsable del seguimiento

4.2.2. Los indicadores y los niveles de medición

¿Cómo ocurre el seguimiento? Lo primero y más importante es identificar los indicadores que servirán como puntos de control a través de todo el proceso. Un indicador se puede definir fácilmente para las actividades cuyos resultados son físicos; pero no son fáciles de definir cuando tratan otros

aspectos que no son cuantificables físicamente. Si en el plan de trabajo uno de los resultados es conducir una serie de talleres de capacitación para al menos el 80% de los agricultores en el distrito, un indicador es el porcentaje de la gente capacitada. Consiguiendo datos estadísticos sobre la población de agricultores y contando el número de participantes que atendieron los talleres, será fácil hacer saber si se está logrando el resultado planeado.

Las cosas no son tan fáciles cuando se incluye otro aspecto que trata con el resultado esperado de la capacitación, como asegurar que todos los participantes logran las destrezas necesarias para implementar nuevas técnicas agrícolas. No es fácil establecer indicadores para tales circunstancias porque de alguna forma, los indicadores deben medir el nivel de competencia en las nuevas destrezas adquiridas por los participantes durante el taller.

Igualmente, darle seguimiento o evaluar algo así como el grado de participación en los procesos de la toma de decisión es muy difícil ¿Cuáles indicadores pueden proporcionar una representación precisa del grado de participación de la gente en una campaña cuyo fin es reducir la incidencia de la malaria a través de reuniones y de discusiones públicas? Contar el número de participantes en las reuniones semanales podría ser una forma muy limitada, porque no refleja el nivel real de participación de la gente, revela sólo su presencia.

Una manera más apropiada sería medir cuánta de la gente que atendió las reuniones está cambiando sus actitudes y tomando acción para prevenir la malaria. Con frecuencia, el establecimiento de indicadores requiere la identificación de criterios para medir el progreso y la dirección del programa de comunicación. Se puede obtener operacionalizando los términos o conceptos relevantes.

Operacionalización es la definición concreta y específica de algo en términos que pueden ser medidos. Se refiere a la necesidad de especificar los pasos (procedimientos u operaciones) para identificar y medir una cierta variable. Por ejemplo, la delincuencia puede ser operacionalizada como un acto que se comete y viola la ley criminal. Las diferencias culturales juegan una parte crítica en este aspecto. La operacionalización del término familia en la mayoría de los países occidentales, donde el padre y la madre y tal vez uno o dos hijos componen una familia típica, es diferente a la mayoría de las sociedades africanas donde la familia extensa incluye el padre, la madre, los niños, el abuelo, la abuela y a menudo, las tías y los tíos.

Básicamente, cuando se operacionaliza un término se están respondiendo tres preguntas: Qué se va a observar, Cómo se va a hacer, Qué interpretación se va a dar a lo que ha sido observado o medido. Cuando se juntan estas tres preguntas se tiene la definición de operacional.

Para tener seguro que este concepto es claro, se va a “operacionalizar” el término *crecimiento económico* siguiendo las sugerencias mencionadas.

- Al responder la primera pregunta, se puede afirmar que observará la cantidad de comercio en la comunidad, o las ganancias de los productos agrícolas
- La segunda pregunta podría afirmar que se observarán y se registrarán las transacciones monetarias que tienen lugar en la comunidad, con recursos tanto internos como externos
- Tercero, se podría afirmar que las observaciones serán interpretadas de acuerdo a cierto nivel de incremento en las transacciones financieras. Por lo tanto, se operacionalizará el término de *crecimiento económico* como un aumento significativo del nivel estándar de ingresos de la comunidad.

Este ejemplo es hipotético, pero ayuda a entender que al operacionalizar un término se está definiendo tal como es, tal como puede ser observado y medido. Ahora es necesario identificar los indicadores. Un indicador puede ser definido como una unidad de medida que proporciona un marco de referencia para juzgar y evaluar una situación determinada. En el ejemplo anterior, un indicador podría ser la transacción financiera que está realizando en la comunidad durante un período de tiempo. Un buen indicador deberá tener las siguientes características:

- Específico. En términos de la magnitud y del tiempo. Se debe referir preferiblemente a un sólo concepto o actividad y no a varios de ellos
- Preciso. Cada indicador deberá reflejar el hecho en lugar de la impresión o la interpretación
- Medible directamente. Los indicadores deberán tener un vínculo directo causal con lo que se supone debe medir. Se deben eliminar todas las interferencias posibles de los factores externos.
- Basados en datos verificables. Los indicadores deben ser correctos y basados en datos ya accesibles o en datos que puedan ser recolectados fácilmente por el proyecto. Por ejemplo, no se deben usar indicadores para los cuales no se pueden identificar las fuentes de verificación apropiadas.

El seguimiento de la fase de planificación requiere de indicadores para controlar la duración de las actividades, para verificar la consistencia de las acciones planeadas y el vínculo lógico entre ellas. Los indicadores deben ser identificados y definidos al comienzo del proceso de comunicación, lo más rápidamente posible, para establecer un sistema de seguimiento efectivo. Deberá ser difícil y poco práctico hacer el seguimiento de cada paso del proceso. Se sugiere identificar los puntos de control relevantes que deben ser evaluados para proporcionar la retroalimentación necesaria del seguimiento. Si todo parece marchar según lo planificado entonces se puede proceder. De lo contrario, se debe considerar la mejor forma de corregir la situación.

De lo discutido anteriormente, se concluye que existen dos tipos de medición: la medición cuantitativa y la cualitativa. La cuantitativa se refiere al seguimiento de los resultados visibles, concretos, mientras la cualitativa se refiere a la calidad del resultado. Estos dos tipos pueden ser usados para hacer el seguimiento de cada fase del proceso, como la investigación, la planificación de la comunicación y el diseño, el desarrollo de los materiales y la implementación de las actividades. Los mismos dos tipos de medición deberán ser aplicados para medir el impacto de la comunicación al final del proceso.

4.2.3. Los medios de verificación

Como los indicadores deben medirse fácilmente, es necesario pensar cómo hacerlo. Los medios de verificación tienen como fin, asegurar la medición objetiva de los puntos de control que han sido establecidos sea en la fase de planificación o en la fase de implementación. Ahora la tarea consiste en determinar cuáles son las fuentes donde se puede obtener información respecto al conjunto de indicadores. Si no se encuentran medios confiables de verificación será necesario reconsiderar los indicadores. Por ejemplo, si se quiere hacer el seguimiento de la efectividad de una campaña de vacunación y el indicador es el número de la gente vacunada, los medios de verificación pueden incluir los informes clínicos y estadísticas de los equipos móviles del Ministerio de Salud.

En el caso de una campaña sobre el aumento de conciencia sobre el SIDA, podría ser más difícil escoger los indicadores correctos que en el caso anterior, porque se define un indicador como el número de gente consciente sobre el SIDA, entonces se debe primero operacionalizar el término “consciente del SIDA” y segundo, es necesario conocer quién no fue consciente del SIDA antes de la campaña.

El establecimiento de los medios de verificación envuelve la definición de cómo se propone medir los indicadores. En esta fase, es necesario plantearse las siguientes preguntas:

- ¿La información necesaria para verificar los indicadores se puede obtener en fuentes existentes?
- Si la respuesta es sí, ¿es la información confiable y actual?
- Si la respuesta es no, ¿la información necesaria puede ser recolectada de una forma justificable (costo/beneficio)?
- ¿La medición de los indicadores será claramente verificable y consistente con su propósito?

Estas preguntas ayudarán a definir los medios de verificación necesarios para realizar el seguimiento de todo el proceso de programación, en una forma eficiente y efectiva.

4.2.4. Los factores externos

Los factores externos son las situaciones o las condiciones fuera del control del proyecto y pueden afectar negativamente el resultado final de las actividades del proyecto. ¿Se podría pensar en la posibilidad de que un proyecto pueda fracasar completamente, un proyecto que ha sido diseñado e implementado en forma correcta? Sí. ¿Cómo? Por una coincidencia de factores fuera del control del proyecto. Uno de los ejemplos clásicos, el proyecto capacitó un número de personas con ciertas destrezas técnicas y una vez que fueron capacitadas con éxito, la mayoría de ellas renunciaron al proyecto y aceptaron trabajos mejor pagados en el sector privado. Otro ejemplo, es un proyecto de campo que cultivó diferentes cultivos para generar ingresos. Todo parecía marchar bien hasta que una inundación inesperada causó la destrucción de todos los cultivos.

Los factores externos también pueden ser formulados en términos de suposiciones (condiciones necesarias o situaciones necesarias para que el proyecto tenga éxito) o de riesgos. La evaluación de los posibles riesgos al comenzar el proceso, ayudará a minimizar aquellos riesgos o al menos a considerar y a tener en cuenta las medidas para contrarrestar los factores externos negativos cuando ocurran. Una definición clara de los factores externos es muy útil para la dirección del proyecto, porque ayuda a clarificar el área y los límites de responsabilidad del proyecto. Los factores externos deberán ser identificados y analizados durante las fases de planificación y de evaluación. Si la probabilidad de que ocurran algunos factores externos es grande, entonces el proyecto deberá ser rediseñado con el fin de tenerlos en cuenta. Por ejemplo, no se planifica la construcción de un hospital en un área de frecuentes inundaciones. En resumen, los factores externos son muy importantes desde que apoyan a la dirección del proyecto a entender los límites y las restricciones dentro de las cuales el proyecto opera y porque permiten preparar un plan de contingencia en caso de que sucedan.

4.2.5. El seguimiento de los pasos cruciales del proceso

Se ha visto el propósito del seguimiento y los procedimientos requeridos para establecer un sistema de seguimiento efectivo. La Hoja de Trabajo 3 será una herramienta muy útil para apoyar esta tarea.

Hoja de Trabajo 3

Estrategia de Comunicación: El seguimiento del Plan de Trabajo

| Temas Resultados a medir | Indicadores | Medios de verificación (para cada indicador) | Factores externos |
|---|--------------------|---|--------------------------|
| Resultados cuantitativos Resultados cualitativos Actividades relevantes Insumos relevantes | | | |

Cuando se desarrolla un plan de trabajo es necesario tener la lista completa de los resultados esperados, las actividades, los insumos (los objetivos serán evaluados en la Fase de Evaluación). La Hoja de Trabajo 3 refleja la lista presentada al final de la sección 4.2.1 (Propósito y principios del seguimiento) y ayudará a la compilación de una lista detallada de control. Para cada uno de los resultados de la estrategia de comunicación, se necesitarán indicadores que permitan medir y seguir los componentes cuantitativos y cualitativos. No es necesario hacer un seguimiento estricto de cada actividad y de cada insumo incluido en su plan de trabajo.

Sin embargo, apoya el seguimiento de algunas de las actividades más cruciales en su progreso (por ejemplo, un taller de capacitación) o de algunos de los insumos (como el tiempo de entrega de los materiales necesarios). En algunos casos, cuando se trata con el desarrollo de los materiales de comunicación, es necesario hacer el seguimiento del número de temas relacionados con los resultados. Por ejemplo, si se desarrolla una serie de afiches es necesario hacer el seguimiento y medir el número de temas tales como:

- La validez del mensaje que el afiche está transmitiendo (¿El mensaje está reflejando en forma precisa el tópico que supuestamente debe tratar?)
- El nivel de comprensión (¿El mensaje es fácilmente comprendido por la comunidad?)
- El nivel de atención (¿El afiche atrae la atención necesaria a los pasantes?)
- La exposición física (¿Es el lugar y el número de afiches suficiente para tener el mensaje expuesto a un número significativo de la gente en la comunidad?)

Todos estos aspectos hacen parte del diseño de un sistema efectivo de seguimiento, cuya mayor función es asegurar que se camina por el sendero indicado. Hay que involucrar a la comunidad en la identificación y definición de puntos de control específicos en la fase de planificación, porque se asegura que se tienen en cuenta los temas relevantes y ayudará en todos los pasos siguientes de esta tarea crucial.

4.3. La evaluación sumativa

Al final del proceso de planificación e implementación de cada proyecto es necesario evaluar el impacto de toda la intervención para valorar el grado de éxito o de fracaso. La evaluación final o sumativa tiene esta capacidad, por ejemplo, podrá medir el nivel de un cambio propuesto como resultado de las actividades del Proyecto.

4.3.1. Los principios y los propósitos de la evaluación

Una vez que todas las actividades del programa de comunicación han sido implementadas, existe la necesidad de ver cuál ha sido su efecto práctico en el campo. ¿Qué cambio fue alcanzado por implementar la estrategia de comunicación? El fin de la evaluación final es medir el impacto causado por la intervención del proyecto, con relación a un conjunto de objetivos. Se diferencia del seguimiento, porque la evaluación es conducida principalmente con el propósito de medir los resultados finales del proceso completo antes que el progreso del proyecto. Un proyecto que no evalúa correctamente el resultado de sus actividades, no puede servir para una eventual duplicación de las experiencias realizadas. La evaluación es útil no sólo para evaluar lo bien que funcionó la estrategia, sino que también para evaluar como benefició a la comunidad. Será un instrumento valioso para evaluar la efectividad de la estrategia implementada, si puede mejorarla eventualmente, adaptarla y utilizarla en otros proyectos y programas.

En este manual, la evaluación sumativa ha sido dividida en dos tipos, tal como se hizo con el seguimiento: evaluación cuantitativa y cualitativa. La primera, la cuantitativa está relacionada con el objetivo, la medición verificable relacionada con los objetivos del proyecto. La segunda, la cualitativa mide el grado de éxito de las actividades del proyecto según la percepción de la comunidad. Idealmente, las dos deben coincidir, pero no siempre sucede. En caso de diferencias profundas entre las dos evaluaciones, se debe investigar a qué se debe. Si la evaluación cuantitativa, en la forma de un estudio de línea de base, muestra que el proceso alcanzó sus objetivos con éxito, mientras la evaluación participativa indica que la gente no percibió algún beneficio del proyecto, es necesario averiguar por qué. Podrían existir varias razones para esta discrepancia. Por ejemplo, los objetivos del proyecto no fueron los indicados para las soluciones esperadas, o la percepción de los problemas por parte de la comunidad fueron radicalmente diferentes a las de la gente externa. Cualquiera que fuera la razón, la evaluación final debe dar una imagen comprensiva y consistente de los resultados de la intervención del proyecto.

4.3.2. La evaluación cuantitativa: El estudio de línea de base

El cambio no puede ser medido en términos absolutos, o sea, si se quiere medir con precisión el impacto del proyecto, es necesario medir la situación antes y después de la intervención. Si se quiere saber qué distancia se ha caminado, es necesario saber en dónde se ha empezado a caminar. Se obtendrá la distancia caminada, conociendo la diferencia entre el punto de llegada y el punto de partida. De igual forma, en el programa de comunicación, es necesario medir primero el nivel de conciencia o conocimientos antes de implementar la estrategia. Después de haber implementado las actividades de la estrategia de comunicación, se mide de nuevo el nivel de conciencia o de

conocimientos. La diferencia entre estos dos niveles dará una clara indicación del grado de cambio alcanzado por las actividades de comunicación (asumiendo que no hay factores externos significativos).

Hasta el momento está claro que para evaluar el nivel de cambio a partir de la intervención de la comunicación, es necesario tener un punto de partida para medir cualquier cambio eventual. El estudio de línea de base mencionado al comienzo puede realizar esta función. Como la palabra estudio de base lo sugiere, proporciona datos verificables objetivamente y necesarios para mostrar la dimensión cuantitativa del problema que se tratará y así proporcionar los términos de referencia necesarios. Tradicionalmente los estudios de línea de base son conducidos antes del comienzo de las actividades de un programa con el fin de no predisponer los resultados.

En el Programa de Acción, el estudio de línea de base se lleva a cabo luego del *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*. Se ha adoptado esta innovación porque el área medida por el estudio de línea de base en la situación pasada, muy a menudo es diferente a las áreas identificadas y priorizadas con la comunidad. Un estudio de línea de base, realizado antes de un *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural* por ejemplo, mediría la toma de conciencia, el conocimiento, la adopción y el cambio (AKAP en inglés) en la construcción de letrinas, cuando en la situación actual el problema real era que la gente no veía la necesidad de tener letrinas sofisticadas. En tal caso, el estudio de línea de base debería medir los factores que afectan la toma de conciencia, el conocimiento, la adopción y el cambio (AKAP en inglés) relacionados con la salud y la higiene. El estudio de línea de base sería más útil después de un *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*, inclusive tomando el riesgo de tener alguna contaminación en los datos. De esta forma, el estudio de línea de base tiene más probabilidad de hacer la medición exacta de las áreas prioritarias de importancia específica. Adicionalmente, se puede utilizar para validar y confirmar las conclusiones del *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*, además de cuantificarlas.

En el Capítulo V del Manual del *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*, hay una guía sobre como diseñar un estudio de línea de base. En este punto de la estrategia, hay que recordar la evaluación del impacto de las actividades del proyecto a través de un estudio de línea de base realizado después de la implementación, compatible con el estudio de línea de base llevado a cabo durante la investigación de campo. Aunque el estudio de línea de base sea sólo una parte de toda la evaluación sumativa (el otro componente importante es la Evaluación Participativa del Impacto), es una parte muy importante porque tanto la dirección del proyecto, como los donantes y las organizaciones internacionales son usualmente muy sensibles a las cifras confiables y responsables. El estudio de línea de base debe proporcionar evidencia científica, concreta y verificable, que muestre que la intervención de la comunicación ha permitido un mejoramiento significativo.

4.3.3. La evaluación cualitativa: La evaluación participativa del impacto

La evaluación cuantitativa puede ser objetiva y científica pero en muchos casos podría pasar por alto el factor más importante en el desarrollo: el factor humano. El grado de satisfacción de la comunidad debe ser tan importante como la tasa de adopción de una cierta innovación, inclusive si no es fácil de evaluar. *La Evaluación Participativa del Impacto* (PIA en inglés) supone medir la percepción de los resultados de la intervención de comunicación y el grado de satisfacción de la comunidad. *La Evaluación Participativa del Impacto*, a diferencia del estudio de línea de base no está preocupada con la medición objetiva y científica de los resultados, sino con el impacto del proyecto según la percepción de la comunidad. Idealmente deben ser consistentes uno con el otro.

La evaluación del impacto se lleva a cabo a través de una serie de técnicas participativas y herramientas similares a las utilizadas en el *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*. Al evaluar el impacto del proyecto, es necesario asegurar que la comunidad ha identificado con anterioridad los indicadores de los problemas que se tratan (usualmente originados a partir del árbol de problemas) junto con el personal del proyecto. De esta manera, se asegura que los objetivos son apropiados e importantes tanto para la comunidad como para el personal externo, por ejemplo, la comunidad y el personal del proyecto. Con la aplicación de las herramientas y técnicas participativas, el equipo y la comunidad deberán pasar a través de los siguientes pasos:

- Estar de acuerdo con el propósito de la evaluación
- Establecer lo que será evaluado (por ejemplo los objetivos del proyecto, la satisfacción de la gente, etc.)
- Establecer como será evaluado
- Establecer quién tendrá cargo la evaluación (el equipo de evaluación)
- Establecer cuándo será evaluado
- Hacer los comentarios finales y las recomendaciones

Con base en las preguntas mencionadas antes, se podrá hacer un plan para asegurar que las actividades de la evaluación se realizarán correctamente. El fin de *La Evaluación Participativa del Impacto* es asegurar que la evaluación no sea un ejercicio teórico de algunos expertos, sino una medición detallada que incluye las percepciones y las preocupaciones de la comunidad.

Una vez definido “lo que será evaluado”, el equipo de evaluación debe decidir como será la evaluación. Las técnicas más apropiadas se pueden identificar en La Caja de Herramientas del Manual del *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural*, que contiene una serie de técnicas y herramientas diseñadas para involucrar a la población en todo el proceso (comenzando por la elección de los indicadores apropiados a la evaluación del resultado final).

4.3.4. La finalización de la evaluación general del impacto del proyecto

Una vez que las evaluaciones, tanto la cuantitativa como la cualitativa se han realizado, los resultados deberán combinarse en forma de un estudio completo, evaluando los resultados y los cambios promovidos por la intervención de la comunicación. El punto principal a tener en cuenta, cuando se presentan los resultados de la evaluación, es mostrar el beneficio directo y el mejoramiento motivados por la comunicación. Si se escribe un informe específico sobre la evaluación del componente de comunicación (o inclusive del proyecto), se debe seguir algún formato. El que utiliza el Programa de Acción está dividido en seis áreas principales como se esboza a continuación:

- Breve resumen del contexto del Proyecto, especificando los objetivos
- La presentación previa de los resultados logrados por el proyecto (O por la intervención de la comunicación)
- La metodología de la evaluación (Cuales métodos han sido usados)
- La descripción de las actividades de evaluación

- Los resultados de la evaluación
- Los comentarios y las recomendaciones para el futuro

No hay necesidad de decirlo, pero se puede adoptar cualquiera de los formatos que sean confiables para presentar los resultados de la evaluación. Sí es importante tener en cuenta quién es la audiencia. Cuando se presentan los resultados es necesario considerar los puntos más importantes que se pretende presentar. De nuevo el *Marco de Referencia para el Análisis de la Situación* podrá apoyar en la organización de las conclusiones.

Hoja de Trabajo 4

El Marco de Referencia para el Análisis de la Situación en la evaluación del Impacto de la Comunicación

| Temas/Resultados que serán medidos | Indicadores | Medios de verificación | Factores Externos |
|--|--------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Evaluación cuantitativa (del impacto con relación a los objetivos) Evaluación participativa (del impacto con relación a los objetivos) Insumos relevantes | | | |

El proyecto y los objetivos de comunicación no son los únicos elementos que pueden ser evaluados. Podría ser interesante evaluar una tecnología específica, un proceso social o el nivel de participación que el proyecto disfrutó, inclusive si el tema no fue considerado directamente en los objetivos. Se debe tener conciencia de que la evaluación, inclusive si se hace al final de todo el proceso, no es necesariamente la última actividad del proyecto. El proyecto, con base en las conclusiones y recomendaciones, podría ser extendido para poder implementar las medidas correctivas y mejorar los resultados finales. Correcciones futuras, modificaciones o adaptaciones sugeridas por la evaluación podrían ser consideradas para mejorar la efectividad de la estrategia implementada cuando, y si es el caso, se replica un proyecto similar en otras circunstancias.

4.4. Las consideraciones finales

En este momento la mayor parte del trabajo pareciera haber terminado. Faltaría juntar las varias etapas de la estrategia y verificarlas de manera sistemática. En este capítulo se discutirá la preparación y la presentación de un plan de trabajo factible y gestionable. Hay que recordar que no es suficiente hacer un buen plan de trabajo. Será necesario convencer a la dirección y a todos los socios interesados que la propuesta es apropiada, costo-efectiva y sobre todo necesaria para la solución un problema principal.

4.4.1. La organización y la gestión de todo el proceso de planificación e implementación

Es el fin del proceso del diseño de la estrategia de comunicación creada por el trabajo realizado en el campo. Lo que es necesario hacer ahora es juntar las piezas, verificar cada una de ellas y observar si están vinculadas unas con otras. Para ayudar a controlar el proceso en su totalidad es necesario revisar y seguir los siguientes puntos:

- Los Objetivos de comunicación (SMART). Después de haber confirmado los objetivos, revisar los indicadores cuantitativos y cualitativos, los medios de verificación y los factores externos.
- Los resultados cuantitativos. Hacer una lista completa de los resultados y revisar los indicadores, los medios de verificación y los factores externos para cada uno de ellos.
- Los resultados cualitativos. Hacer una lista completa de los resultados con relación a los resultados cuantitativos y revisar los indicadores, los medios de verificación y los factores externos.
- Las actividades. Tratar de ser lo mas concreto posible, registrar cada actividad, la persona responsable, el tiempo.
- Los insumos. Para cada una de las actividades especificar los recursos humanos y materiales necesarios. Proporcionar un estimado claro de los fondos necesarios para llevar a cabo las actividades.

Si se hace la revisión de estos elementos se estará en una posición confortable para organizar y supervisar todo el proceso. Se debe recordar que como en toda actividad humana, en todas las estrategias de comunicación el factor humano juega un papel predominante. Esto significa creatividad como también variaciones inesperadas que son necesarias tener en cuenta. La planificación y la supervisión por lo tanto, deberán ser lo suficientemente flexibles para permitir los cambios según se continúe con el proceso hacia el logro de los objetivos.

Es una realidad que cuando se adopta el diseño de una estrategia participativa de comunicación, habrá gente asesorando, tomando decisiones, realizando actividades en conjunto. Más gente podría significar más ideas pero también y muy a menudo, más tiempo para alcanzar consensos sobre cuales serán las mejores acciones. Todo ello hace parte de este enfoque. Hay que recordar que se está allí, no para decirle a la gente qué es lo que deben hacer, pero sí encontrar con ellos lo que se debe hacer y por qué se debe hacer. La comunicación podrá continuar con los pasos siguientes y facilitar el logro del conjunto de objetivos.

Gestionar y supervisar el componente de comunicación requiere un seguimiento cercano de todas las actividades, las que se deben verificar de acuerdo al conjunto de indicadores y dentro de un calendario. Es necesario contar con espacio para la flexibilidad. Si ya se consideró la responsabilidad precisa de los factores externos, será más fácil esbozar los planes de contingencia cuando se necesiten. Entre más cuidadoso y detallado sea el plan de trabajo, más fácil y más efectiva será la supervisión y la gestión de las actividades planeadas, como también el logro del conjunto de objetivos.

4.4.2. La propuesta de comunicación: El informe y la presentación

Cuando se escribe el informe sobre la propuesta de la estrategia de comunicación y sus principios, es necesario asegurar la inclusión de todos los principales factores, evitando ser muy extenso o de ser demasiado detallado en la explicación de cada uno de los pasos realizados.

Existen muchas formas de escribir y presentar un informe. Cada una de ellas podría ser igualmente efectiva. Es necesario escoger un formato con el cual uno se siente confortable. Hay que tener siempre en cuenta para quién es el informe. A continuación, algunas sugerencias de lo que podría incluirse en el informe:

- El resumen ejecutivo. Siempre es aconsejable comenzar con un resumen corto, no más de una página, sobre lo que trata la propuesta, porque permite, inclusive a la persona más ocupada, tener una idea sobre la propuesta esperando que se interese en ella. El resumen ejecutivo deberá enfatizar el contenido de la propuesta y el por qué de su importancia. A menudo la gente que escribe sobre un tema muy conocido, olvida que otra gente no conoce tanto sobre el tema y por lo tanto no ve su importancia. Por lo tanto, no se puede asumir que lo que se hace es importante, ¡es necesario probarlo! Es necesario mostrar a la audiencia cuál es el problema y por qué es importante tratarlo. Si el resumen ejecutivo transmite estos dos elementos efectivamente es un gran paso para conseguir la atención de la audiencia.
- Los contenidos y los agradecimientos. Se incluye una tabla de contenidos para ilustrar todos los tópicos cubiertos por el informe. Se deberá también agradecer la contribución de todos.
- La información de contexto. Se incluye una corta presentación del proyecto, mostrando el área geográfica, el contexto cultural, social y económico del área. Se exponen los objetivos del proyecto, los problemas, la estructura y las principales actividades.
- La presentación de los principales problemas y los principios de la propuesta. Se presentan los problemas que se están tratando en la propuesta. Se explican cuales son los principales y cuales son los principios para tratarlos; se expone la importancia de enfrentarlos. Se explican porque la comunicación puede ayudar a resolver efectivamente los problemas o mejorar la situación.
- La presentación de las conclusiones de la investigación. Exponer como los puntos descritos se derivan de la investigación de campo. Mostrar la propuesta original de investigación, la metodología utilizada (las herramientas del *Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural* y del estudio de base), las conclusiones y las diferencias entre las percepciones de la comunidad y las del proyecto.
- La descripción de la estrategia de comunicación. Se sintetizan los pasos principales tomados en cuenta para presentar la estrategia. Hay que recordar que se es necesario convencer a los lectores de que la estrategia de comunicación es necesaria, importante, consistente y efectiva.
- La descripción de los resultados. Especificar cuáles son los resultados esperados del diseño de la estrategia. Ilustrar el uso y el propósito de los materiales de comunicación que se producirán.
- La presentación del plan de trabajo. Es la culminación de todo el trabajo realizado. La dirección del proyecto juzgará la sensatez de la propuesta dependiendo de la consistencia, la importancia y la factibilidad del plan de trabajo. Sobre esta base se decidirá si se debe aprobar y si los fondos deberán ser autorizados.
- Hacer comentarios finales y recomendaciones. Cuando se presenta la estrategia no se debe pasar mucho tiempo hablando de los detalles y de la información de contexto, aunque se considere muy interesante e importante. Si alguien quiere tener más información, podrá leer el informe o hacer las preguntas necesarias al final de la presentación. La presentación se debe centrar en los temas y en los problemas en cuestión, en las conclusiones del trabajo y en las soluciones propuestas. Recordar que para convencer a la dirección o a otras agencias para financiar el proyecto, es necesario

convencerlos principalmente de dos cosas: la primera, que el problema presentado es serio (el presentador tiende a asumir que es un hecho conocido y a menudo no lo es) y segundo, que sus estrategias ayudarán efectivamente a eliminar o a reducir el problema.

Muchas presentaciones fracasan en cuanto a lograr resultados porque el presentador trata de incluir todos los elementos en la presentación. Hay que recordar que cuando la presentación se prepara se debe tener en cuenta a la audiencia y enfocar la atención sobre quienes toman las decisiones y concentrarse sólo en el tema más importante. Es necesario utilizar ayudas visuales porque hacen más interesante y viva la presentación. Hay muchas formas de organizar la presentación para la dirección. Cualquiera que sea la forma que se escoja se debe ir directo al punto y sobre todo ser lógico y mostrar los vínculos causales. Así, primero se expone el problema con todos los datos justificativos y a continuación se expone cómo puede ser tratado y el por qué. Si se llevan a cabo estos pasos efectivamente, se estará cerca del éxito. No hay que preocuparse si durante la presentación se deja de lado la mayor parte del trabajo que se ha realizado y la metodología que se ha aplicado, de todas maneras siempre es posible presentarlas y aclararlas durante la sesión de preguntas.

La presentación tiene dos objetivos: el primero, convencer a la audiencia de que el problema que se está tratando es el principal (y por lo tanto necesita ser resuelto antes que los otros), y segundo, que la estrategia que se está proponiendo eliminará o reducirá en una gran parte el problema. En la Tabla 5 se encontrará una lista de lo que una presentación debe ser y no ser.

Tabla 5

Lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer en la preparación de la presentación

| | |
|---|--|
| No comenzar la presentación con afirmaciones generales o con información de contexto | Comenzar la presentación con una fuerte declaración ilustrando el tema crucial y referirse a él durante toda la presentación |
| No hacer una presentación larga y muy elaborada. El tiempo de atención de la gente es limitado y tiende a perder rápidamente la concentración | Tratar de que la presentación sea corta (menos de treinta minutos) e ir directo al asunto. Eventualmente se brinda más información durante la sección de preguntas |
| No levantarse e inmediatamente empezar a leer el documento en forma monótona | El tono de la presentación debe cambiar, enfatizando ciertos puntos, usando ayudas visuales, y guardando el contacto con los ojos de las personas |
| No preocuparse por incluir en la presentación toda la información que se tiene | Dedicar más tiempo a los puntos más importantes, de acuerdo con las conclusiones de campo |
| No terminar la presentación en forma apurada | Reforzar el punto principal en las conclusiones, si es posible dramatizándolo o con una provocación |
| No hacer la presentación como si uno fuera la audiencia | Darle la forma a la presentación de acuerdo a la audiencia. Por ejemplo qué saben y qué necesitan saber, cuáles son sus antecedentes, etc. |

