

VOCES CON PROPÓSITO

MANUAL DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA
EL DESARROLLO Y EL CAMBIO SOCIAL

MÓDULO DEL PARTICIPANTE

AUTORES

Jair Vega Casanova

Rafael Obregón Gálvez

Claudia Nieto Sánchez

Elizabeth Vargas Rosero

Camilo Pérez Quintero

George W. Gathigi



Vigilada Mineducación



Voces con propósito : manual de estrategias de comunicación para el desarrollo y el cambio social / Jair Vega Casanova [y otros 5]. — Barranquilla, Colombia : Editorial Universidad del Norte, Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), 2024.

Volúmenes : ilustraciones, cuadros ; 29 cm.

Incluye referencias bibliográficas

ISBN 978-958-789-602-2 · ISBN 978-958-789-606-0 (PDF)

<https://dx.doi.org/10.14482/9789587896060>

1. Cambio social. 2. Medios de comunicación de masas -- Aspectos sociales. 3. Evaluación de proyectos -- Aspectos sociales 4. Mercadeo -- Aspectos sociales. I. Vega Casanova, Jair. II. Obregón Gálvez, Rafael. III. Nieto Sánchez, Claudia. IV. Vargas Rosero, Elizabeth. V. Pérez Quintero, Camilo. VI. Gathigi, George W. VII. Tít.

(302.23 V872) (CO-BrUNB)

Obregón, R. & Vega, J. (2019) *Voices with Purpose – A Manual on Communication Strategies for Development and Social Change. Participant’s Module*. Windhoek: Friedrich-Ebert-Stiftung - Media Project for Southern Africa. ISBN: 978-99945-77-54-5

© 2024

Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), Oficina de Perú

Lima, Perú

Tel: +511 4418494

info.peru@fes.de

<http://peru.fes.de>

Este trabajo está licenciado bajo la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Sin portada.

Se puede copiar, distribuir y mostrar este trabajo y realizar trabajos derivados siempre que:

1. Se dé crédito a Friedrich-Ebert-Stiftung y la Universidad del Norte.
2. No se utilice este trabajo con fines comerciales.
3. Se distribuya cualquier trabajo derivado de esta publicación bajo una licencia idéntica a esta.

Para ver una copia de esta licencia, visite:

creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/

o envíe una carta a

Creative Commons,

444 Castro Street, Suite 900,

Mountain View, California, 94041, Estados Unidos

Impresión: Tarea Asociación Gráfica Educativa

Pasaje María Auxiliadora 156, Breña-Lima

CRÉDITOS Y AGRADECIMIENTOS

Coordinadora editorial:

Sara-Nathalie Brombart, Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)

Asistente editorial:

Jennifer Ido, consultora

Investigadores principales:

Jair Vega Casanova, Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia)

Rafael Obregón Gálvez, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef), Managua (Nicaragua)

Equipo de investigación:

Claudia Nieto Sánchez, Instituto de Medicina Tropical, Amberes (Bélgica)

George W. Gathigi, Universidad de Nairobi (Kenia)

Lina Vega Estarita, Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia)

Elizabeth Vargas Rosero, Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia)

Camilo Pérez, Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia)

La validación de la metodología fue realizada con la participación de las siguientes organizaciones en Colombia:

Fundación Cultural La Sombra del Matarratón • Vokaribe • Red Juvenil SurOccidente • CEDERHNOS • LaChachara.co • Corporación La Plena • UniNorte • Paz a la calle/Mujeres con poder • Transgarte • Red departamental de mujeres del Atlántico • Fundación Nuevas Letras • Mesa LGBTI de Barranquilla y el Atlántico

En la validación del manual y la metodología en África participaron las siguientes personas y organizaciones de la región:

Austin Kayanda: Instituto de Medios de Comunicación de África del Sur, MISA (**Zambia**) • Eugene Nforngwa (**Camerún**) • Felix Reimer: Corporación Alemana para la Cooperación Internacional, GIZ (**Botswana**) • Gabriel Baglo: Federación de Periodistas Africanos (**Togo**) • Gerard Guedegbe: Capacitador de medios de comunicación de Afrobarometer (**Benin**) • Hyde Haguta: Radio Phoenix (**Zambia**) • Ibrahima Sane (**Senegal**) • Isaias Carlos Fuel: Instituto de Medios de Comunicación de África del Sur, MISA (**Mozambique**) • Jamina Abrahams-Smith: Instituto para el Avance del Periodismo (**Sudáfrica**) • Jonathon Rees: Proof Communication (**Sudáfrica**) • Natasha Phatela: Grow Consulting (**Namibia**) Paula Fray: Frayintermedia (**Sudáfrica**) • Raoto Andriamanambe: Programa de desarrollo de liderazgo juvenil (**Madagascar**) • Stella Kihara: Centro africano para la comunicación para el desarrollo (**Kenia**) • Tabani Moyo: Instituto de Medios de Comunicación de África del Sur, MISA (**Zimbabwe**) • Tom Lansner: Iniciativa de Medios de Responsabilidad Social, Escuela de Graduados de Medios de la Universidad Aga Khan y Comunicaciones (EE. UU.) • Zenzele Ndebele: Centro de Innovación y Tecnología (**Zimbabwe**)

Fuentes utilizadas:

Las fuentes utilizadas para este Manual se enumeran en las notas al pie de página. Los C-Modules desarrollados por el proyecto Communication for Change (C-Change) merecen una mención especial: C-Change (2012). *C-Modules: A Learning Package for Social and Behavior Change Communication*. Washington, D.C.: C-Change / FHI 360. Se puede acceder gratuitamente a los C-Modules en: <https://www.c-changeprogram.org/focus-areas/capacity-strengthening/sbcc-modules#0>.

ÍNDICE

Créditos y Agradecimientos	i
Presentación.....	v
Prefacio Edición para América Latina.....	vii
Prefacio Edición para África.....	ix
Introducción	xi
Visión General del Manual	xiii
Visión General: Módulo del Participante.....	xiv

CAPÍTULO 1: SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Características de la organización.....	1
1.2 Análisis foda.....	1

CAPÍTULO 2: FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y TEÓRICOS

2.1 Concepto de desarrollo	3
2.2 Concepto de cambio	4
2.3 Ciudadanía y democracia	5
2.4 Participación.....	5
2.5 Comunicación como un proceso social.....	5
2.6 Comunicación y cambio cultural.....	6
2.7 Coherencia entre conceptos y estrategia	6

CAPÍTULO 3: MODELOS TEÓRICOS, PARADIGMAS Y MODELOS DE PLANIFICACIÓN EN COMUNICACIÓN

La comunicación como modelo, paradigma, estrategia, campaña y producto	7
3.1 Modelos de comunicación	8
3.2 Paradigmas de comunicación para el desarrollo y el cambio social	9
3.3 Enfoques conceptuales de la comunicación	10
3.4 Modelos de planificación para la comunicación.....	10

CAPÍTULO 4: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

4.1 Marketing social	14
4.2 Edu-entretenimiento.....	15
4.3 Movilización social.....	15
4.4 Abogacía en los medios de comunicación	16
4.5 Periodismo cívico.....	16
4.6 Mecanismos para construir consenso y decisiones	17
4.7 Medios digitales	18
4.8 Comunicación comunitaria y medios ciudadanos.....	19

CAPÍTULO 5: LA INVESTIGACIÓN EN LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

5.1 Marco de referencia para la investigación	20
5.2 Investigación formativa	20
5.3 Monitoreo	21
5.4 Evaluación	21
5.5 Sistematización	22

CAPÍTULO 6: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PASO A PASO

PASO 1: ANÁLISIS SITUACIONAL / COMPRENSIÓN DE LA SITUACIÓN	24
6.1.1 Análisis contextual.....	24
6.1.2 Análisis de personas.....	25
6.1.3 Análisis de comunicación.....	28
6.1.4 Resumen del análisis situacional.....	28
PASO 2: FORMULACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	29
6.2.1 Públicos y actores sociales.....	29
6.2.2 Temas, mensajes y barreras	29
6.2.3 Objetivos de la comunicación.....	30
6.2.4 Estrategias de comunicación, canales y herramientas.....	31
6.2.5 Cronograma y presupuesto.....	34
PASO 3: CREACIÓN DE MATERIALES Y ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN EFICACES	36
6.3.1 Diseño de mensajes y materiales	36
6.3.2 Validación de mensajes y materiales.....	38
PASO 4: IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO	39
6.4.1 Desarrolle un plan de trabajo detallado	39
6.4.2 ¿Qué y cómo uno debe monitorear?.....	39
PASO 5: EVALUACIÓN Y NUEVA PLANIFICACIÓN	41
6.5.1 Evaluación	41
6.5.2 Nueva planificación	43
6.5.3 Síntesis de la estrategia de comunicación.....	43

FICHAS DE TRABAJO

Ficha de trabajo 1: Análisis FODA.....	44
Ficha de trabajo 2: Coherencia entre el plan operativo actual de la organización y la estrategia de comunicación	45
Ficha de trabajo 3: Entender el modelo socioecológico para el cambio.....	46
Ficha de trabajo 4: Borrador del plan de investigación	47
Ficha de trabajo 5: Inventario de investigación existente.....	48
Ficha de trabajo 6: Vacíos de investigación formativa y cómo llenarlas.....	49
Ficha de trabajo 7: Árbol de problemas.....	50
Ficha de trabajo 8: Análisis resumido de los segmentos del público.....	51
Ficha de trabajo 9: Características de cada segmento del público en relación con los temas abordados..	52
Ficha de trabajo 10: Resumen del análisis situacional.....	53
Ficha de trabajo 11: Resumen de los objetivos de la comunicación.....	54
Ficha de trabajo 12: Resumen de las estrategias de comunicación	55
Ficha de trabajo 13: Actividad, canal y combinación de materiales.....	56
Ficha de trabajo 14: Decidir sobre el canal correcto y la combinación de materiales	57
Ficha de trabajo 15: Resumen de actividades, canales, materiales, herramientas y contenido de los canales de comunicación.....	58
Ficha de trabajo 16: Cronograma y presupuesto.....	59
Ficha de trabajo 17: Plan de trabajo detallado.....	60
Ficha de trabajo 18: Plan para monitorear el proceso y la calidad de los materiales y actividades.....	61
Ficha de trabajo 19: Preguntas e indicadores de monitoreo.....	62
Ficha de trabajo 20: Preguntas e indicadores de evaluación	63
Ficha de trabajo 21: Plan de análisis de datos simplificado	64
Ficha de trabajo 22: Síntesis de la estrategia de comunicación	65

ANEXO

ANEXO 1: Ejemplo: vacíos de investigación formativa y cómo llenarlos	66
ANEXO 2: Bases teóricas del modelo socioecológico para el cambio	67
ANEXO 3: Ejemplo: Briefing creativo para materiales de gestión de clientes.....	69
ANEXO 4: Indicadores y objetivos de monitoreo y evaluación.....	71
ANEXO 5: Ejemplo: indicadores cuantitativos y cualitativos, métodos y herramientas de monitoreo y evaluación.....	72
Biografías.....	74

TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA.....	2
Tabla 2. Paradigmas del desarrollo.....	3
Tabla 3. Diferencias entre cambio individual y cambio social.....	4
Tabla 4. La comunicación como proceso social.....	5
Tabla 5. La comunicación como modelo, paradigma, estrategia, campaña y producto.....	7
Tabla 6. Modelos de Comunicación.....	8
Tabla 7. Paradigmas de comunicación para desarrollo y el cambio social.....	9
Tabla 8. Enfoques conceptuales de la comunicación.....	10
Tabla 9. El Modelo Socioecológico.....	27
Tabla 10. Criterios SMART para la formulación de objetivos.....	30
Tabla 11. Criterios SPICED para la formulación de objetivos.....	31
Tabla 12. Ejemplos y beneficios potenciales de los canales de comunicación.....	33
Tabla 13. Categorías generales del “briefing creativo”.....	36
Tabla 14. Las Siete C para definir mensajes efectivos.....	37
Tabla 15. Lista de verificación: principios básicos de la elaboración de mensajes.....	37
Tabla 16. Pruebas de validación de materiales comunicativos.....	38

FIGURAS

Figura 1. Pasos del proceso de planificación de la CCSyC.....	11
Figura 2. Modelo de análisis de la CCSyC y variables.....	12
Figura 3. Tres estrategias claves de la CCSyC.....	13
Figura 4. Árbol de problemas.....	24
Figura 5. Modelo de análisis de la CCSyC y variables.....	27
Figura 6. Dónde encaja el monitoreo en el SBCC.....	40
Figura 7. Un marco simplificado de monitoreo y evaluación.....	42

PRESENTACIÓN

En el mundo actual es prácticamente imposible imaginar que una empresa privada tenga éxito sin una sólida estrategia de relaciones públicas para promover su imagen, y una estrategia de marketing para promocionar la venta de sus productos. Pero, si miramos otro tipo de organizaciones ¿cuál es el panorama en materia de estrategias de comunicación en las organizaciones de la sociedad civil (OSC) que pretenden promover algún tipo de causa social, mejora o cambio en la sociedad?

La gran mayoría de las OSC del denominado Sur global no disponen de los recursos ni de la experiencia que tienen Organizaciones No-Gubernamentales internacionales bien financiadas como Greenpeace para forjar campañas impactantes. Es muy común que muchas OSC creen que en materia de comunicaciones sus necesidades no van más allá de una página web institucional, alguna presencia en los medios sociales, aprender a conceder entrevistas y redactar comunicados de prensa, elementos con los cuales sus requerimientos comunicacionales y mediáticos estarían resueltos. Sin embargo, estos no son más que instrumentos de comunicación suficientes para formular un plan comunicacional que potencie su interacción con sus públicos.

Por el contrario, si estas OSC quieren diseñar estrategias de comunicación que pretendan promover y lograr cambios sociales requieren investigación para fundamentarlas, un profundo conocimiento de las opiniones, necesidades y prácticas de sus destinatarios, con datos y evidencias relevantes, así como con objetivos institucionales claros. Este tipo de estrategias de comunicación necesitan ser reforzadas con la formulación de medidas comunicacionales específicas al interior y al exterior de las organizaciones, con acciones de involucramiento y movilización social, su posicionamiento público, la construcción de alianzas, el cultivo de contactos mediáticos y el desarrollo de mensajes diversificados para conectar y comprometer a una variedad de públicos objetivo.

Para abordar la necesidad de las OSC en el diseño de estrategias de comunicación integrales, inclusivas y participativas, la Universidad del Norte en Colombia y la Fundación Friedrich Ebert en Perú se han unido con dos propósitos:

- Contribuir al empoderamiento de actores de la sociedad civil para que articulen, representen y promuevan eficazmente sus intereses, causas y objetivos en el proceso de formulación e implementación de políticas públicas, y
- orientar a las OSC en el uso de metodologías de comunicación que les permitan ampliar las oportunidades de participación sociopolítica y de cambio social.

Para ello, se hizo una adaptación y edición en castellano de *Voces con propósito: Manual de Estrategias de Comunicación para el Desarrollo y el Cambio Social*, el cual consta de tres módulos : 1) Conceptual, 2) Del participante y 3) Del facilitador. Estos módulos están dotados de fundamentos conceptuales claves, estrategias aplicables y una guía paso a paso para diseñar estrategias de comunicación que permitan que actores de la sociedad civil, ya sean sindicatos, organizaciones de mujeres, activistas de derechos humanos, jóvenes líderes, entre otros, puedan situarse en una mejor posición para representar y movilizar la acción en favor de sus causas. Si bien la metodología está dirigida a las OSC, también se puede aplicar a las instituciones gubernamentales y entidades políticas interesadas.

Esta versión del manual en castellano, liderada por Jair Vega Casanova, profesor del Departamento de Comunicación Social de la Universidad del Norte en Colombia, y Rafael Obregón Gálvez, exjefe de la Sección de Comunicación para el Desarrollo de UNICEF en Nueva York y actual representante de UNICEF en Paraguay, junto con su equipo de investigadores, actualiza y mejora las versiones anteriores dirigidas a OSC en África en 2019¹ y en Latinoamérica en 2002².

Nos complace compartir estos referentes de comunicación que pueden conducir a una mayor participación ciudadana en la consecución no sólo de sus objetivos sociales, sino también dando paso a transformaciones sostenibles a beneficio de la sociedad.

Sara-Nathalie Brombart
Representante en el Perú
Friedrich-Ebert-Stiftung

-
- 1 Obregón, R. & Vega, J. *Voices with Purpose – A Manual on Communication Strategies for Development and Social Change*. Conceptual, Participant's and Facilitator's Module, *fesmedia Africa* - Media Project for Africa, FES, Windhoek, Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), 2019.
Obregón, R. & Vega, J. *Des voix avec un but Manuel de formation aux stratégies de communication pour le développement et le changement social*. Modules conceptuel, participant et facilitateur, *fesmedia Africa* - Media Project for Africa, FES, Windhoek, Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), 2019.
Obregón, R. & Vega, J. *Vozes com Propósito – um Manual sobre Estratégias de Comunicação para o Desenvolvimento e Mudança Social*. Módulos Conceptual, Participante e Facilitador, *fesmedia Africa* - Media Project for Africa, FES, Windhoek, Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), 2019.
- 2 Rodríguez, C., Obregón, R. y Vega, J. *Estrategias de Comunicación para el Cambio Social*. Proyecto Latinoamericano de Medios de Comunicación, Quito, Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), 2002.

PREFACIO EDICIÓN PARA AMÉRICA LATINA

Estrategias para la palabra latinoamericana

Voces con propósito: Manual de estrategias de Comunicación para el Desarrollo y el Cambio Social, aparte de ofrecer una ruta práctica de gran utilidad para las organizaciones de la sociedad civil, pone sobre la mesa una serie de temas que han dinamizado intensos debates en América Latina desde hace bastante tiempo, mismos que continúan como espacios abiertos en el siempre controversial proceso de construcción de una vida con dignidad, justicia y equilibrio para las sociedades de la región.

Una de esas cuestiones es, cómo no, la del desarrollo, pues además de remitir a un agregado de aspiraciones concretas de índole tanto individual o sectorial como colectiva, implica opciones políticas, planes y decisiones, al igual que, más en el fondo, maneras de entender y proyectar el mundo, así como de vivirlo.

Eso conduce inevitablemente a otras dos problemáticas fundamentales, la de la cultura plural y la de la democracia con participación, entornos insoslayables de toda posibilidad de cambio social en el subcontinente. La última, a su vez, demanda una necesaria aproximación a la discusión sobre la ciudadanía, junto a los derechos y corresponsabilidades que ella supone.

Y cuando este complejo se imbrica con la comunicación surgen otras desafiantes aristas, las cuales no dejan de renovar las preguntas acerca de los lugares, los papeles y los sentidos que los procesos comunicacionales tienen, pueden tener o se considera que debieran tener en el seno de diseños históricos, actuales o potenciales, signados por el dato de la heterogeneidad cultural o el abigarramiento, en la precisa figura a que apelaba el sociólogo boliviano René Zavaleta Mercado.

Este conjunto, entonces, resulta altamente propicio para avivar el espíritu crítico y para alentar una mirada regional situada, capaz no solo de observar, sino de analizar, sentir, planificar y actuar desde la memoria y los retos compartidos.

Así emergen los propósitos, las definiciones de los nortes deseables que orientan a las organizaciones sociales en pos de sueños comunes, grandes o no tanto, que se anhela aporten a una irrenunciable posible mejor vida en sociedad.

La comunicación, transversal, estructural como es, atraviesa todos estos niveles, estas zonas, estas diversidades, estas pugnas y esperanzas, pues es el hilo que teje la socialidad, los encuentros factibles y, en último término, la humanidad en su realización. Pero es claro que hay quienes no la comprenden así, niegan su naturaleza social y cultural, la unilateralizan, la reducen a instrumento para cualquier sujeción.

Por eso hace falta volver a la reflexión todas las veces que sea posible, porque en la comunicación habría que buscar constantemente lo que hay de común entre los seres humanos y los mundos y, en particular, lo que es dable forjar en común. De lo contrario, los utilitarismos, los obstáculos o las amenazas continuarán copando los terrenos que solo los consensos, las solidaridades y las complementariedades pueden convertir en fértiles.

Empezar por reconocer que la comunicación es social en sí misma y que, por ende, se despliega en un tiempo-espacio concreto en el seno de un entramado cultural es, en función de lo dicho, imprescindible para internarse en los caminos de los procesos de organización, producción e intercambio de significados que pueden apoyar al logro de cambios benéficos en la sociedad y, consiguientemente, en los comportamientos de grupos y personas. Este entendimiento fundamenta, asimismo, una concepción estratégica de la comunicación que desborda con mucho la habitual limitante idea de que una acción comunicacional es un

mero recurso para la consecución de algún objetivo, generalmente uno que interesa en exclusiva al emisor que controla el proceso.

De ahí que los planteamientos reflexivos que preceden en este libro a la presentación de herramientas, indicaciones, ejemplos y casos de estudio en materia de Comunicación para el Desarrollo y el Cambio Social cobren peculiar importancia para la contextualización teórica, histórica y aun ética en que ha de asentarse toda opción responsable en este ámbito especializado.

Con esa base, los modelos, los procedimientos y las alternativas expuestos por el equipo de autores para estructurar, llevar adelante, monitorear y evaluar procesos y acciones de comunicación desde un punto de vista estratégico, adquieren una significación cualitativamente distinta de la que suele caracterizar a ciertas guías que no pasan de ser simples “recetarios” en busca de la imitación acrítica.

Se suman a ello la perspectiva y el compromiso latinoamericanistas que trasuntan estas páginas, los que, empalmados con la visión y la voluntad del intercambio Sur-Sur, no pueden sino fructificar en una propuesta cuyo llamado no está para desatender.

Las voces de América Latina todavía tienen mucho por decir y necesitan tanto potenciarse como ser escuchadas, amplificadas, encarnadas. Las voces de América Latina avanzan por diferentes sendas para fundirse en el mismo coro libertario. Este *Manual*, sin duda alguna, es una contribución relevante para el logro de tales propósitos.

Dr. Erick R. Torrico Villanueva
Director del área de comunicación
Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Académica La Paz, Bolivia

PREFACIO EDICIÓN PARA ÁFRICA

Acceso a la Información en relación con las estrategias de Comunicación para el Cambio Social

El acceso a la información básica y relevante es un derecho fundamental de los ciudadanos y un componente vital para el desarrollo humano sostenible, ya que facilita las elecciones y los procesos de toma de decisiones informadas. Por ejemplo, algunas zonas del continente africano siguen perdiendo vidas y un gran capital humano a causa de enfermedades prevenibles o tratables como el cólera, la malaria, la tuberculosis, las enfermedades relacionadas con el sida y otras. Del mismo modo, muy a menudo las actividades y comportamientos diarios de las personas, en muchos casos relacionados con la falta de concienciación o de acceso a la información pertinente que conduce a prácticas y comportamientos ambientalmente sensibles, pueden tener un impacto devastador sobre el medio ambiente y el cambio climático.

La información es poder. Y al ser empoderados con información, los ciudadanos pueden obtener herramientas que respalden las acciones de autodeterminación, autodesarrollo y autorrealización. La buena noticia es que en los últimos años muchos gobiernos de África hicieron posible el acceso a la información que tenían bajo su custodia para facilitar el acceso de sus ciudadanos a ella. Desafortunadamente, algunos gobiernos continúan reteniendo información en su poder, temiendo que cuanto más informados estén sus ciudadanos, más probable es que puedan perder sus mandatos y el control del poder.

En algunas partes de África, las elecciones todavía desencadenan crisis políticas y violencia, debido a que la información crítica no se pone a disposición del público, especialmente de los votantes, en el momento oportuno y de manera transparente. En muchos casos, los ciudadanos no gozan del derecho de acceso a la información que necesitan para tomar decisiones informadas sobre aspectos relevantes de sus vidas. Del mismo modo, muchas organizaciones gubernamentales y privadas encargadas de la prestación de servicios básicos como el agua, la electricidad, la alimentación, la vivienda, la salud y la educación no están bien equipadas con las herramientas de comunicación necesarias para proporcionar información adecuada, pertinente y oportuna que satisfaga al máximo los intereses de sus ciudadanos y otros beneficiarios.

La información oportuna, pertinente y útil es fundamental para el progreso social, el cambio social y el desarrollo. Para ello es necesario establecer marcos y herramientas de comunicación adecuados. La Sección IV de la Declaración de Principios sobre la Libertad de Expresión en África³ afirma que “las entidades públicas tienen información no para sí mismas sino como custodios del bien público y toda persona tiene derecho a acceder a esta información”. Con la adopción de la Declaración de Principios en 2002, la Comisión Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos ha hecho posible que los ciudadanos africanos exijan y gocen de acceso a la información para lograr su autodesarrollo y el cambio social. La misma sección de la Declaración de Principios dispone que “Se requerirá que las entidades públicas, incluso en ausencia de una solicitud, publiquen activamente la información importante de intereses públicos significativos”. Para avanzar en esta agenda se requiere una amplia gama de capacidades, herramientas y marcos de comunicación que puedan apoyar a los gobiernos y a las OSC en la implementación de estrategias de comunicación más inclusivas y participativas para un cambio sostenible.

Los enfoques de comunicación adoptados en las operaciones de una organización o programa son fundamentales e instrumentales para fomentar un comportamiento positivo y cambios sociales. En ese sentido, las estrategias de comunicación deben basarse en las interacciones humanas y en el contexto cultural en el que tienen lugar, con el fin de desarrollar mensajes y llevar a cabo actividades de comunicación relevantes para los ciudadanos y los miembros del público. El desarrollo de los mejores enfoques para las

³ Comisión Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos. *Declaración de Principios sobre Libertad de Expresión*. Banjul, Gambia, 2002. Recuperado el 4 de junio de 2019 de <http://hrlibrary.umn.edu/achpr/expressionfreedomdec.html>.

interacciones y los mensajes requiere una comprensión adecuada de la comunidad y sus fundamentos culturales. El diseño de las estrategias apropiadas implica que haya suficiente información y comprensión de las dimensiones socioculturales de los temas de desarrollo relevantes y de los miembros de la población que deben actuar como copartícipes clave de la estrategia, y que estos grupos no solo tengan acceso a la información relevante, sino también un entorno de apoyo para participar en los cambios sociales y de comportamiento esperados hacia el desarrollo.

La campaña de la Plataforma Africana sobre el Acceso a la Información (APAI) fue lanzada en 2009 para impulsar la adopción e implementación de una legislación nacional sobre el acceso a la información, que permita a todos los ciudadanos acceder fácilmente a toda la información en poder de los organismos públicos, como un bien público. Casi una década después, más de la mitad de los países africanos siguen sin legislación sobre el acceso a la información. En algunos países, las campañas nacionales comenzaron antes y pasaron más de diez años para que una ley viera la luz del día. En otros países en los que se adoptó una ley, la implementación se ha visto cuestionada por malentendidos en relación con los beneficios o impactos para el desarrollo y el cambio social.

La campaña de acceso a la información en África también necesita estrategias de comunicación apropiadas para lograr el objetivo de que los 55 países se doten de legislación y marcos que permitan a sus ciudadanos disfrutar de acceso a la información para el cambio social y el desarrollo, y para “el África que queremos”. Este manual ayudará a facilitar el acceso a las estrategias de las campañas de información y a acelerar sus impactos y procesos.

Gabriel Baglo

Secretario general

Federación de Periodistas Africanos

INTRODUCCIÓN

La publicación de la versión en castellano de Voces con Propósito: Manual de Estrategias de Comunicación para el Desarrollo y el Cambio Social es producto de un proceso de cooperación y diálogo Sur-Sur tejido durante más de 20 años en la perspectiva de generación de capacidades en comunicación para la promoción del cambio social y de comportamiento en y desde organizaciones sociales⁴.

En las primeras versiones del manual publicadas en castellano, la primera (1999)⁵ para interactuar con organizaciones de mujeres en Centro América y la segunda (2002)⁶ dirigida a diferentes organizaciones sociales de toda América Latina, se hizo una aproximación crítica a diversos abordajes conceptuales y metodológicos que se han utilizado en este campo, incluyendo modelos, estrategias y procedimientos para el diseño, implementación y evaluación de procesos de comunicación por parte de estas organizaciones.

Los manuales previos han servido de base para talleres y procesos de formación con organizaciones de varios países de América Latina, incluyendo sindicatos, pueblos indígenas, mujeres, población LGTBIQ+, entre otras. Así mismo, han sido utilizados como referentes conceptuales para la fundamentación de investigaciones en este campo en distintas universidades de la región.

Uno de los aspectos que más se destaca es el uso del manual en la fundamentación tanto conceptual como metodológica de proyectos y estrategias orientadas hacia cambios sociales y de comportamiento en temas como fortalecimiento de la participación y la democracia, salud, seguridad alimentaria, y medio ambiente, entre otros, por parte de organizaciones comunitarias, ONGs y gobiernos de toda la región.

Ahora bien, en la redacción de las primeras versiones del manual, así como en las adaptaciones posteriores, ha participado un equipo con mucha experticia en el campo, tanto de América Latina como de África. De hecho, las últimas versiones incluyen las contribuciones de un importante grupo de organizaciones sociales y de facilitadores en comunicación para el cambio social y de comportamiento de estas dos regiones. En este proceso tuvimos la oportunidad de validar los contenidos de esta versión del manual y su potencial uso, en talleres realizados en Colombia y en Namibia (en el cual participaron facilitadores de distintos países de África Subsahariana). Este diálogo de saberes ha sido muy importante pues ha permitido incorporar elementos relacionados tanto con el contenido, la metodología, y buenas prácticas, como sobre su pertinencia en los diferentes contextos.

La versión para África (publicada en inglés, francés y portugués, 2019)⁷ también ha sido utilizada en procesos de formación y de diseño de estrategias de comunicación por parte de organizaciones sociales en varios países en este y otros continentes.

Presentamos esta versión en Castellano de Estrategias de Comunicación para el Cambio Social, con el título que hereda de la versión de África: Voces con Propósito. Incluye las siguientes novedades: 1) una propuesta de ruta metodológica, un paso a paso para el diseño de una estrategia de comunicación para cambio social y de comportamiento (Módulo del Participante), 2) actualiza y profundiza en el debate conceptual y metodológico sobre las perspectivas del campo más pertinentes para la región latinoamericana (Módulo Conceptual) y 3) orientaciones para la realización de talleres de diseño de estrategias de comunicación o para el acompañamiento a las organizaciones sociales que las diseñan en implementan (Módulo del Facilitador).

4 Vega-Casanova, J.; Obregón, R.; Brombart, S. & Baglo, G. (2023) *Voces with Purpose. Lessons learned from the South-South collaboration between Latin America and Africa for the strengthening of communication capacities in social organisations*. In: J. Pedro-Carañana, E. Herrera-Huérffano & J. Ochoa-Almanza (Eds.) *Communicative Justice in the Pluriverse. An International Dialogue*. (pp. 59 – 76). Routledge

5 Rodríguez, C. (1999). *Estrategias de Comunicación*. Musavia.

6 Rodríguez, C., Obregón, R. y Vega, J. (2002). *Estrategias de Comunicación para el Cambio Social, Proyecto Latinoamericano de Medios de Comunicación*, Friedrich-Ebert-Stiftung (FES).

7 Esta publicación incluye los tres módulos del manual: Obregón, R., & Vega, J. (2019). *Voces with purpose - A manual on communication strategies for development and social change: Conceptual module*. fesmedia Africa - Media Project for Africa, Friedrich-Ebert-Stiftung (FES); Obregón, R., & Vega, J. (2019). *Voces with purpose a manual on communication strategies for development and social change: Participant's module*. fesmedia Africa - Media Project for Africa, Friedrich-Ebert-Stiftung (FES); y Obregón, R., & Vega, J. (2019). *Voces with purpose a manual on communication strategies for development and social change: Facilitator's module*. fesmedia Africa - Media Project for Africa, Friedrich-Ebert-Stiftung (FES).

Esperamos que este manual siga contribuyendo al fortalecimiento de capacidades en la formación académica orientada a cambio social y de comportamiento, y a reforzar o a complementar la practicas de organizaciones gobierno y sociedad civil, desde talleres y seminarios, hasta programas de pre-grado y post-grado en comunicación y disciplinas afines. Así mismo, que continúe fortaleciendo el diseño de estrategias de comunicación para el cambio social y de comportamiento en organizaciones de la sociedad civil, ONGs, agencias de cooperación, gobiernos, entre otras.

Finalmente, invitamos a quienes utilicen este manual a incorporar ejercicios de gestión de conocimiento sobre su uso y a compartir con nosotros los resultados obtenidos y las sugerencias que tengan para seguir enriqueciéndolo, de tal forma que podamos incorporarlas en nuevas actualizaciones a futuro. Pueden enviar esta información al siguiente correo: jvega@uninorte.edu.co.

Jair Vega Casanova
Rafael Obregón Gálvez

VISIÓN GENERAL DEL MANUAL

Este manual tiene como objetivo contribuir al diseño e implementación de estrategias de comunicación en organizaciones, campañas o procesos, buscando alcanzar mayores niveles de visibilidad e impacto sociopolítico en contextos locales, regionales y nacionales.

Voces con propósito: Manual de estrategias de Comunicación para el Desarrollo y el Cambio Social contiene tres módulos complementarios, cada uno diseñado con un propósito específico:

1. Módulo conceptual

El propósito de este módulo es ampliar y fundamentar el proceso de aprendizaje con un rico contenido teórico y una gran variedad de ejemplos relevantes. Establece los marcos conceptuales y teóricos que facilitarán una comprensión más profunda de los procesos involucrados en el diseño, la implementación y la evaluación de una estrategia de comunicación.

En los Anexos se han incluido algunos estudios de casos que ilustran la aplicación de la comunicación para el desarrollo y el cambio social, así como los principios, conceptos, teorías, enfoques, investigación, monitoreo y evaluación de los procesos de cambio social y de comportamiento.

2. Módulo del participante

El propósito de este módulo es guiar a través del proceso de aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos para comenzar a estructurar los componentes básicos en una estrategia de comunicación. Establece los elementos metodológicos prácticos que las organizaciones, los procesos o las campañas pueden utilizar para llevar a cabo cada uno de los pasos necesarios para formular, implementar y evaluar una estrategia de comunicación para el desarrollo y el cambio social.

3. Módulo del facilitador

El propósito de este módulo es apoyar a las personas encargadas de facilitar talleres para organizaciones, procesos o campañas orientados a diseñar e implementar una estrategia de comunicación para el desarrollo y el cambio social. Proporciona una serie de recomendaciones prácticas que deben ser consideradas por los facilitadores que dirigen activamente el proceso de aprendizaje en los grupos.

VISIÓN GENERAL: MÓDULO DEL PARTICIPANTE

Este módulo presenta un proceso paso a paso que permitirá a los miembros de las organizaciones, o campañas, interesados en mejorar su visibilidad e impacto, formular estrategias de comunicación efectivas para el cambio social y de comportamiento.

Aunque se han desarrollado múltiples modelos de planificación en el campo de la comunicación para el desarrollo y el cambio social, algunos de los cuales se describen en el Módulo Conceptual, solo se incluyen en este módulo los elementos más comunes y genéricos que intervienen en el diseño de una estrategia. Para ello, los autores se han basado en modelos que utilizan una perspectiva socioecológica y se centran particularmente en el papel de la comunicación para facilitar el cambio a nivel individual, comunitario, institucional, social y político. Las características de la perspectiva socioecológica permiten un análisis profundo de situaciones complejas, así como la identificación e implementación de acciones estratégicas de comunicación a todo nivel y/o en el nivel donde más importa.

El **Capítulo 1** incluye elementos que ayudan a situar el diseño de la estrategia de comunicación en el contexto de cada organización, incluidas sus políticas, prácticas y áreas de trabajo.

Los **capítulos 2 y 3** consideran los fundamentos teóricos, los paradigmas y los modelos de planificación de la comunicación. **El capítulo 4** ofrece un resumen de las diferentes estrategias de comunicación y el **capítulo 5** ofrece un esquema de la investigación formativa.

El **capítulo 6** guía a los participantes, paso a paso, a través del diseño de una estrategia de comunicación. A lo largo de este capítulo, los participantes reciben fichas de trabajo prácticas que ayudan a sintetizar y aplicar los conceptos claves en cada paso del proceso de diseño de la estrategia. Además, se hacen referencias a los diferentes componentes del Módulo Conceptual, incluidos ejemplos y estudios de caso, que pueden ayudar a los participantes a tomar decisiones en cada paso del proceso.

Al final del módulo, los participantes llenarán una ficha de trabajo para resumir los aspectos claves de la estrategia de comunicación que han diseñado. Esto les permitirá seguir trabajando en las fases de diseño e implementación de la estrategia y compartir sus productos finales con sus pares y miembros de sus propias organizaciones.

Las fuentes utilizadas para este manual se enumeran en las notas al pie de página. Una mención especial merece los C-Modules desarrollados por el proyecto Communication for Change (C-Change): C-Change (2012). C-Modules: A Learning Package for Social and Behavior Change Communication. Washington, DC: C-Change/FHI 360. Se puede acceder a los C-Modules en <https://www.fhi360.org/resource/c-modules-learning-package-social-and-behavior-change-communication>.

CAPÍTULO 1

SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

Resultados de aprendizaje

Luego de la revisión y discusión de los temas, estará en capacidad de:

- Entender la diferencia entre las metas y objetivos, el plan estratégico y las medidas o actividades de una organización.
- Entender cómo estas se refuerzan mutuamente y sustentan una estrategia de comunicación efectiva para el cambio social.
- Identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que afectan a la comunicación de su organización.

Lecturas

- Módulo Conceptual, Capítulo 1: Situación Actual de la Organización

1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

La mayoría de las organizaciones sociales tienen una visión definida del cambio social. Sus miembros han pensado y definido una perspectiva de desarrollo, un camino para lograr los cambios esperados, la forma en que dichos cambios toman forma material, quiénes se verán afectados por ellos y cómo esos cambios específicos se relacionan con procesos globales más amplios.

Responda a las siguientes preguntas para establecer cómo la estrategia de comunicación que pretende desarrollar se alinearán con las características actuales de su organización:

Metas y objetivos de la organización: ¿El propósito de su organización se alinea directamente con la finalidad de la estrategia de comunicación? ¿Su estrategia de comunicación respalda la visión de su organización? ¿Su estrategia de comunicación concuerda con las ideas generales de cambio propuestas en la misión de su organización?

Plan estratégico: ¿Su estrategia de comunicación refuerza el plan estratégico de su organización?

Medidas o actividades: ¿Su estrategia de comunicación está alineada con las medidas o actividades de su organización?

1.2 ANÁLISIS FODA

El FODA es una herramienta de planificación estructurada que puede ser utilizada para evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización. Un análisis FODA puede descomponerse en dos partes distintas: las fortalezas y debilidades (basadas en factores internos); y las oportunidades y amenazas (basadas en factores externos).

Realice un análisis FODA de su organización utilizando la **Ficha de trabajo 1**, página 71. La tabla 1 ofrece algunas palabras clave para ayudar en este proceso.

Tabla 1. Análisis FODA

	Útil para alcanzar el objetivo	Perjudicial para alcanzar el objetivo
Interna	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos (como personal, voluntarios y público objetivo) Recursos físicos (como la ubicación, el edificio y el equipo) Situación financiera Actividades y procesos Capacidades, experiencia y conocimiento 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos (como personal, voluntarios y público objetivo) Recursos físicos (como la ubicación, el edificio y el equipo) Situación financiera Actividades y procesos Capacidades, experiencia y conocimiento
Externa	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> La economía (local, nacional o internacional) Fuentes de financiamiento (fundaciones, donantes) Datos demográficos (cambios en la edad, raza, género o cultura de su público objetivo) El entorno físico 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> La economía (local, nacional o internacional) Fuentes de financiamiento (fundaciones, donantes) Datos demográficos (cambios en la edad, raza, género o cultura de su público objetivo) El entorno físico

Preguntas orientadoras

- ¿Cuáles son las fortalezas dentro de su organización que pueden ser utilizadas para el desarrollo de la estrategia de comunicación?
- ¿Cuáles son las debilidades dentro de su organización que deben ser atendidas?
- ¿En qué medida el diseño e implementación de la estrategia de comunicación podría contribuir a fortalecer su organización y sus procesos de planificación estratégica?
- Más allá de los objetivos específicos de la estrategia de comunicación, ¿cómo su implementación contribuiría a una mejor comunicación interna y externa?
- ¿Existe coherencia entre las políticas de su organización y la estrategia de comunicación que está desarrollando? Si no es así, ¿cómo se puede lograr la coherencia?

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y TEÓRICOS

Resultados de aprendizaje

Luego de la revisión y discusión de los temas, estará en capacidad de:

- Entender el concepto de desarrollo y cambio social.
- Entender el concepto de comunicación y cultura.
- Definir los roles que la comunicación y la cultura desempeñan en los procesos de desarrollo.
- Identificar los conceptos de desarrollo y cambio social que guiarán el diseño de su estrategia de comunicación.

Lecturas

- Módulo Conceptual, Capítulo 2: Fundamentos Conceptuales y Teóricos

Las estrategias de comunicación para el desarrollo y el cambio social están inmersas en las dinámicas sociales, culturales y políticas que forman parte de cada sociedad. Por lo tanto, es necesario considerar el interés de su organización en relación con algunos conceptos fundamentales, presentados a continuación.

2.1 CONCEPTO DE DESARROLLO

El concepto de desarrollo ha sido objeto de múltiples definiciones y usos, tal y como se ha elaborado en el Módulo Conceptual. Se ha sugerido que el propio concepto de desarrollo ha evolucionado a través de tres paradigmas de desarrollo (ver tabla 2).

Tabla 2. Paradigmas del desarrollo

Paradigma dominante	Paradigma de dependencia	Paradigma alternativo
<p>La base de este paradigma está en que el desarrollo puede lograrse mediante la modernización.</p> <p><i>Las críticas afirman que este paradigma promueve los modelos de cambio dominantes, pero ignora las perspectivas locales, y que el crecimiento económico y la modernización implican en la mayoría de los casos a una mayor desigualdad.</i></p>	<p>La base de este paradigma está en cuestionar una idea de desarrollo impuesta desde agentes externos.</p> <p><i>Este paradigma es criticado por su énfasis en los factores externos como causas del subdesarrollo y por seguir centrando su énfasis en la perspectiva económica del desarrollo.</i></p>	<p>Este paradigma se basa en la posibilidad de que cada comunidad tenga la posibilidad avanzar hacia su futuro a partir de su propia visión singular del desarrollo entendida de manera más compleja y en múltiples niveles.</p> <p>Dentro de este paradigma se encuentran interesantes perspectivas latinoamericanas que implican desarrollos alternativos y alternativas al desarrollo.</p> <p><i>Este paradigma es criticado por la imposibilidad de contar con suficiente evidencia que muestre cómo en la práctica es posible llevarse a la práctica en todos los contextos.</i></p>

Preguntas orientadoras

- ¿Qué paradigma de desarrollo promueve su organización?
- ¿Cómo se refleja esto a través de las acciones de su organización?
- ¿Cuáles son las implicaciones de este paradigma en el diseño de la estrategia de comunicación de su organización?
- ¿Cuál es la visión de desarrollo que se tiene en la comunidad con la que trabaja su organización?
- ¿Cómo es la alineación entre la visión de desarrollo que tiene su organización con la que tiene la comunidad con la que trabaja?

2.2 CONCEPTO DE CAMBIO

El concepto de cambio también ha pasado por varios cambios y definiciones. Las dos perspectivas principales son el Enfoque de Cambio Individual y el Enfoque de Cambio Social, como se resume en la tabla 3.

Tabla 3. Diferencias entre cambio individual y cambio social

Cambio individual <i>Centrado en las competencias</i>	Cambio social <i>Centrado en facilitar el liderazgo</i>
Variables: conocimiento, actitudes, riesgo percibido, normas subjetivas, autoimagen, emociones, autoeficacia, intenciones, comportamientos	Variables: participación, autoeficacia colectiva, sentido de pertenencia, cohesión social, normas sociales, empoderamiento
Basado en teorías y modelos de cambio tomados principalmente de la psicología: Aprendizaje Social, Modelo Transteórico, Modelo de Creencias en Salud	Basado en teorías y modelos tomados principalmente de la sociología y los estudios culturales: Teoría de Normas Sociales, Modelo Integrado de Comunicación, Teorías de Género y Poder, Desviación Positiva
Decisiones tomadas verticalmente por los gobiernos o los organismos de financiamiento	Decisiones tomadas por las comunidades y sus líderes
Estrategias centradas en la comunicación interpersonal, los medios de comunicación de masas, el asesoramiento y el marketing social	Estrategias centradas en el diálogo comunitario, el uso de los medios locales y comunitarios, la movilización social y la participación en todas las etapas de la intervención

Fuente: adaptación de los autores.

Preguntas orientadoras

- ¿Cuáles son los cambios que busca su organización, en particular a través de la estrategia que pretende diseñar?
- ¿Qué ventajas o desventajas presentarían en este caso las estrategias de comunicación para el cambio individual y las estrategias de comunicación para el cambio social?

2.3 CIUDADANÍA Y DEMOCRACIA

No se puede diseñar una estrategia de comunicación efectiva sin tomar en cuenta la democracia y la ciudadanía.

Analice la afirmación anterior y si está de acuerdo o no con ella. Lea la información del Módulo Conceptual que trata sobre este concepto y considere cómo la democracia y la ciudadanía afectarán el diseño de su estrategia de comunicación.

Preguntas orientadoras

- ¿Su organización tiene una perspectiva política?
- ¿En qué medida su organización, y particularmente su estrategia de comunicación, promueve la democratización de la sociedad?
- ¿En qué medida su organización, particularmente su estrategia de comunicación, conduce a la participación ciudadana?

2.4 PARTICIPACIÓN

Pensar si su estrategia promueve o no la **participación** de los actores involucrados es un aspecto importante para tener en cuenta. La participación puede darse de muchas maneras y servir diferentes propósitos. Tenga en cuenta las siguientes preguntas orientadoras para abordar el análisis de la participación en su estrategia.

Preguntas orientadoras

- **Quién participa.** ¿En su estrategia de comunicación está participando toda la comunidad, sectores representativos de la comunidad, únicamente los líderes grupales o comunales o solo quienes implementan la estrategia?
- **Cómo se participa.** ¿La participación de los diferentes actores se da en acciones durante el análisis situacional, en la planeación de la estrategia, en su implementación, en el monitoreo y evaluación, o en los espacios de toma de decisiones durante todas las fases de gestión de la estrategia?
- **Para qué se participa.** ¿Los diferentes actores participan para recibir información sobre la estrategia, ser consultados sobre tópicos específicos, deliberar sobre problemas locales, construir consensos, decidir de manera co-gestionada todo el sentido, alcances y propósitos de la estrategia para la comunidad?

2.5 COMUNICACIÓN COMO UN PROCESO SOCIAL

A continuación se presenta un resumen de los elementos claves de la comunicación como proceso social, tal como se destaca en *Estrategias de Comunicación para el Cambio Social*. En la tabla 4 se presenta un resumen. En el Capítulo 2.5 del Módulo Conceptual encuentra información más detallada.

Tabla 4. La comunicación como proceso social

La comunicación es un proceso social fundamental: La comunicación es la base de la interacción entre las personas y el fundamento de la sociedad y la cultura.

La comunicación implica procesos y estructuras de construcción de significados: Para entender la práctica de la comunicación, hay que pensar en términos de sentido y significado transmitido o formulado entre los humanos.

Para que los comportamientos cambien, los significados deben cambiar: Nuestro comportamiento sigue procesos de comunicación que progresivamente forman referencias sociales y culturales que apoyan estos comportamientos. Todos los comportamientos están anclados en significados.

La comunicación es siempre una dinámica ubicada en un espacio y tiempo particular: La comunicación no ocurre en el vacío. Los elementos contextuales (culturales, históricos, políticos o medioambientales) determinan no solo los mensajes específicos que se van a difundir, sino también los medios de comunicación utilizados y los diferentes tipos de interacción entre el público y los mensajes.

La comunicación se produce a través de medios específicos y siempre utiliza un medio determinado: No todos los medios pueden ser usados para los mismos propósitos. Es importante tener en cuenta el contexto social y cultural antes de decidir sobre medios de comunicación específicos.

2.6 COMUNICACIÓN Y CAMBIO CULTURAL

La comunicación influye en la cultura, y la cultura se representa a través de la comunicación. Por lo tanto, la comprensión del papel que desempeña la cultura en los procesos de cambio social es una perspectiva necesaria. La comunicación puede adoptar dos enfoques diferentes con respecto a la cultura:

Comunicación sensible a la cultura: Una mirada externa a una cultura que busca adaptar los mensajes según las características culturales más relevantes de un público objetivo.

Comunicación centrada en la cultura: Este tipo de comunicación tiene como objetivo ofrecer perspectivas alternativas a la teoría y la práctica de la comunicación dentro de la cultura.

Preguntas orientadoras

¿Su organización ha utilizado los conocimientos existentes sobre este contexto cultural para proponer o introducir ideas a las poblaciones locales (sensibles a la cultura o centradas en la cultura)?

¿Su organización ha utilizado los conocimientos sobre la cultura para facilitar el empoderamiento de las poblaciones? ¿Cómo pueden sus conocimientos sobre el contexto cultural influir en la estrategia de comunicación que se está desarrollando actualmente?

2.7 COHERENCIA ENTRE CONCEPTOS Y ESTRATEGIA

Una comprensión clara y compartida en toda su organización de conceptos como desarrollo, cambio social, democracia y ciudadanía ayudará a orientar el enfoque de la comunicación.

Para determinar si hay coherencia entre la situación actual y la estrategia de comunicación prevista, es necesario responder a una serie de preguntas (véase la **Ficha de trabajo 2** en la página 72). Una vez completado este ejercicio, se puede establecer si se requieren cambios o si el plan operativo existente es suficiente para respaldar e implementar la estrategia de comunicación.

CAPÍTULO 3

MODELOS TEÓRICOS, PARADIGMAS Y MODELOS DE PLANIFICACIÓN EN COMUNICACIÓN

Resultados de aprendizaje

Luego de la revisión y discusión de los temas, estará en capacidad de:

- Entender cuándo usar los diferentes modelos de comunicación.
- Definir los enfoques de comunicación para el desarrollo y el cambio social tradicionalmente aplicados en este campo.
- Identificar los conceptos de desarrollo y cambio social que guiarán el diseño de su estrategia de comunicación.

Lecturas

- Módulo Conceptual, Capítulo 3: Modelos de Comunicación, Paradigmas y Métodos de Planificación

LA COMUNICACIÓN COMO MODELO, PARADIGMA, ESTRATEGIA, CAMPAÑA Y PRODUCTO

El capítulo 3 del Módulo Conceptual desarrolla la diferencia entre estos conceptos y proporciona ejemplos. Las definiciones se resumen en la tabla 5.

Tabla 5. La comunicación como modelo, paradigma, estrategia, campaña y producto

<p>Modelo teórico de comunicación: Hace referencia a los modelos producto de las conceptualizaciones o teorizaciones que surgen de la investigación en comunicación que evidencia su eficacia o sus resultados. Los clasificaremos en modelos verticales y horizontales de comunicación.</p>
<p>Paradigma de comunicación para el desarrollo: Una aproximación que sugiere una forma específica de ver las prácticas de comunicación, dependiendo del concepto de desarrollo que se promueva en cada caso. Pueden ser el paradigma de difusión de información, de dependencia o alternativo. También pueden asumirse perspectivas latinoamericanas asociadas al Buen Vivir.</p>
<p>Estrategia de comunicación: Un curso de acción que utiliza la manera más efectiva de lograr un objetivo basado en las herramientas disponibles y el contexto en el que se desarrollan. Pueden ser mercadeo social, edu-entretenimiento, comunicación participativa, movilización social, entre otros.</p>
<p>Plan de comunicación: Es concepto más administrativo. Los planes definen los públicos, los mensajes, los canales, los medios de comunicación, el presupuesto y la rendición de cuentas.</p>
<p>Campaña de comunicación: Una serie integrada de actividades dirigidas a grandes públicos objetivo, a menudo de corta duración, con un propósito claro.</p>
<p>Producto de comunicación: Es el resultado más concreto y visible de una campaña o estrategia de comunicación, que a menudo corresponde a los productos de medios de comunicación que acompañan a una estrategia o campaña (videos, CD-ROM, anuncios, carteles, folletos, etc.).</p>

Preguntas orientadoras

- ¿Su organización ha considerado las diferencias entre una estrategia de comunicación, una campaña y un producto al diseñar una acción de comunicación?
- ¿Cuál de estos procesos o elementos se han utilizado en su organización?
- ¿Estas diferencias sugieren algún cambio necesario en la forma en que han planificado previamente las actividades de comunicación?

3.1 MODELOS DE COMUNICACIÓN

Las diferentes características de los dos modelos de comunicación hacen que cada uno de ellos sea ideal para diferentes estrategias. Si el propósito de la estrategia es difundir la información, por ejemplo, es posible que se necesite el uso de estrategias de comunicación vertical, esencialmente las que se centran en la difusión de la información sin una participación adecuada del público. Por otro lado, si el propósito es fomentar la movilización y la participación ciudadana y comunitaria, es fundamental trabajar a través de estrategias de comunicación horizontales, es decir, aquellas que ven al público como participantes activos (ver tabla 6).

Tabla 6. Modelos de Comunicación

	Comunicación horizontal	Comunicación vertical
Definición	Cuando la información ocurre entre personas en el mismo nivel.	Cuando la comunicación ocurre entre personas en diferentes niveles, generalmente de arriba hacia abajo.
Propósito	La información se envía y se recibe a través de la interacción y el diálogo entre las personas. El público es un participante activo.	La información se envía por un canal jerárquico, transmitiendo un mensaje. El público es pasivo / no participa activamente.
Flujo de información	La comunicación fluye en línea horizontal.	La comunicación fluye de manera vertical, generalmente hacia abajo.
Métodos más comunes	En la actualidad se pueden utilizar distintos métodos, desde la comunicación interpersonal hasta la mediada por tecnologías como el Internet.	En la actualidad se pueden utilizar distintos métodos, desde la comunicación interpersonal hasta la mediada por tecnologías como el Internet.

Preguntas orientadoras

- ¿Cuál sería el mejor modelo de comunicación a utilizar en su estrategia de comunicación? ¿Por qué?
- ¿En qué estrategias sería efectivo el uso de la comunicación vertical?
- ¿En qué estrategias sería más apropiado usar la comunicación horizontal?

3.2 PARADIGMAS DE COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO Y EL CAMBIO SOCIAL

Los paradigmas de comunicación para el desarrollo y el cambio social han cambiado con los años. En la tabla 7 se resumen dos paradigmas principales, discutidos en detalle en el capítulo 3.2 del Módulo Conceptual.

Tabla 7. Paradigmas de comunicación para desarrollo y el cambio social

Paradigma dominante o de difusión de información	Paradigma alternativo o participativo	Perspectivas latinoamericanas
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el cambio a través de la transferencia de información unidireccional y vertical. • El principal indicador de éxito es su capacidad para medir y cuantificar la influencia de los medios de comunicación en el cambio de comportamiento individual. • Criticado por la limitada atención que se presta a las características y funciones que los receptores pueden desempeñar en los procesos de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva a las comunidades a ser dueñas de las estrategias de desarrollo y a desarrollar diferentes competencias en la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrentan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideran que es importante abordar la comunicación desde una perspectiva decolonial y pensada desde las epistemologías del Sur. • Es decir, desde el reconocimiento de las estructuras de dominación, subordinación e invisibilidad que siguen presentes en nuestras sociedades y desde la valoración de los conocimientos locales, del Sur, y de la creación de escenarios de dialogo entre distintos tipos de saberes.

Preguntas orientadoras

- ¿Cuál de los paradigmas de comunicación para el desarrollo y comunicación para el cambio social ha prevalecido en las estrategias y actividades de comunicación implementadas por su organización?
- ¿Cómo evalúa esta implementación?
- ¿Cuál de los paradigmas podría ser el más pertinente para la estrategia de comunicación que pretende desarrollar?
- ¿Qué mecanismos de dominación y de resistencia han operado en los contextos o comunidades a los que se dirige su estrategia?
- ¿Qué tanto se conoce acerca de los saberes locales, empíricos, comunitarios, ancestrales y populares que operan en los contextos o comunidades a los que se dirige su estrategia?
- ¿Su estrategia genera diálogos o encuentros entre diferentes tipos de saberes (local, académico, empírico, ancestral)?

3.3 ENFOQUES CONCEPTUALES DE LA COMUNICACIÓN

Los enfoques de comunicación son útiles cuando se inician las estrategias de comunicación. En la tabla 8 se presenta un resumen de la Evolución de los Enfoques de Comunicación en Salud.

Tabla 8. Enfoques conceptuales de la comunicación

Enfoque	Estrategia	Características	Se enfoca en:
Información y Educación	Asesoramiento y educación sanitaria.	Modelo de extensión, comunicación vertical.	Mensajes, recomendaciones sobre comportamientos.
Información, educación y comunicación	Mayor uso de los medios de comunicación y la comunicación interpersonal.	Articulación de las intervenciones de forma estratégica.	Mensajes y productos de medios, materiales educativos y cambio de comportamiento.
Comunicación para el cambio de comportamiento	Mayor uso de múltiples estrategias vinculadas con la movilización social y los servicios de salud.	Uso consistente de teorías de psicología social y conductual. Énfasis en la investigación de públicos.	Barreras y facilitadores del cambio de comportamiento a nivel individual. Esfuerzos para medir el impacto.
Abordaje basado en el contexto	Integración de diversas estrategias e intervenciones mediáticas. Participación de los medios locales.	El contexto como sujeto de cambio a través de la comunicación (gobierno, política, estatus socioeconómico, cultura, género, espiritualidad).	Cambio contextual para facilitar el cambio de comportamiento individual y colectivo.
Comunicación para el cambio social	Basado en el diálogo, implica la movilización social, la participación de la comunidad y los medios de comunicación.	Mayor énfasis en el empoderamiento y el sentido de apropiación local.	Cambios en la dinámica estructural a través de procesos de comunicación. Impacto en el cambio individual y colectivo, normas y derechos sociales.

Fuente: Obregón y Mosquera (2005).

3.4 MODELOS DE PLANIFICACIÓN PARA LA COMUNICACIÓN

O Módulo Conceitual apresenta uma visão geral de vários modelos que podem ser usados ao projectar estratégias de comunicação para mudança social. Nesta oficina, no entanto, dedicamos a nossa atenção ao modelo de Comunicação para a Mudança Social e Comportamental (CMSC) na idealização da estratégia de comunicação (Capítulo Seis).

El Módulo Conceptual ofrece una visión general de una serie de modelos que pueden ser utilizados cuando se diseñan estrategias de comunicación para el cambio social. En este taller, sin embargo, nos enfocamos en el Modelo de Comunicación de Cambio Social y de Comportamiento (CCSyC) para el diseño de la estrategia de comunicación (capítulo 6).

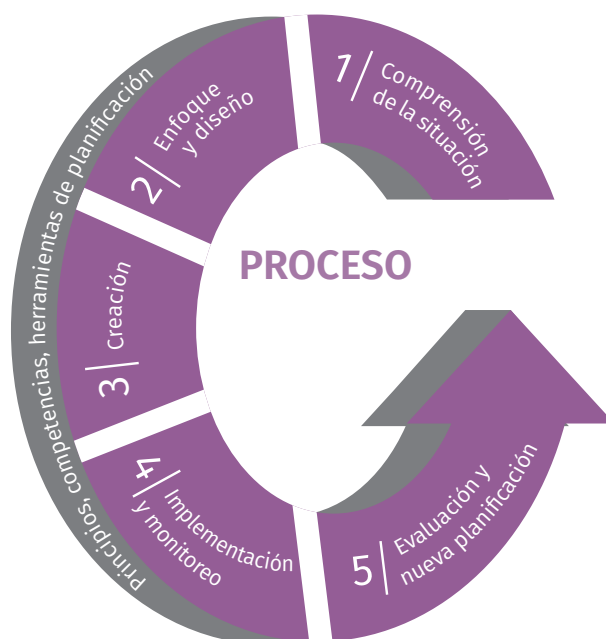
El Modelo de Comunicación de Cambio Social y de Comportamiento (CCSyC)

Los cinco pasos propuestos por este modelo son:

1. Análisis situacional / Comprensión de la situación
2. Formulación del plan de comunicación
3. Creación de materiales y actividades de comunicación eficaces

4. Aplicación y seguimiento
5. Evaluación y nueva planificación

Figura 1. Pasos del proceso de planificación de la CCSyC



Fuente: C-Change (2012). *Practitioner's Handbook, Module 0*, p. 8 (adaptado de Health Communication Partnership (2003). *The new P-Process: Steps in strategic communication*. Baltimore: Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health, Centro de Programas de Comunicación, Health Communication Partnership.⁸ P-Process: Steps in strategic communication. Baltimore: Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health, Center for Communication Programs, Health Communication Partnership.⁹

Preguntas orientadoras

- ¿Qué ventajas y desventajas puede identificar en la forma en que su organización ha planificado tradicionalmente los procesos de comunicación?
- ¿Su organización ha utilizado previamente alguno de los modelos de planificación de la comunicación que se encuentran en el Módulo Conceptual en sus estrategias de comunicación?
- ¿Considera que alguno de los modelos propuestos es más relevante para la estrategia que está diseñando?

El Modelo Socioecológico para el Cambio

El Modelo de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento utiliza a su vez el Modelo Socioecológico (ver página siguiente) como referencia para poder entender las múltiples determinantes de

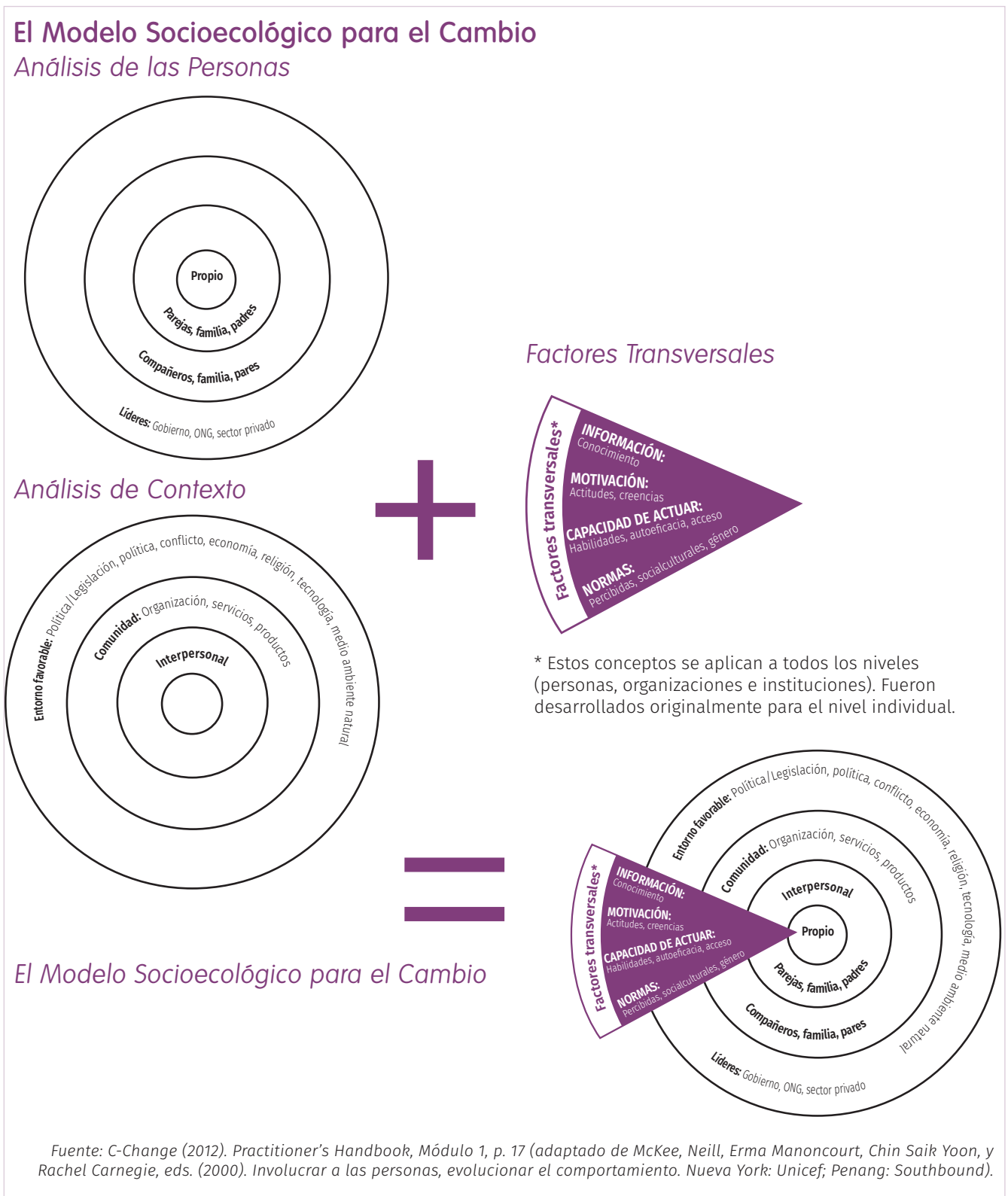
- 8 McKee, Neill, Erma Manoncourt, Chin Saik Yoon y Rachel Carnegie, eds. (2000). *Involucrar a las personas, evolucionar el comportamiento*. Nueva York: Unicef; Penang: Southbound.
Parker, Warren, Lynn Dalrymple y Emma Durden (1998). *Communicating beyond AIDS awareness: A manual for South Africa*. Auckland Park, Sudáfrica: Beyond Awareness Consortium.
Academy for Educational Development (AED). (1995). *A tool box for building health communication capacity Proyecto SARA*, División de Desarrollo Social. Washington, D.C.: AED.
Instituto Nacional del Cáncer (1989). *Making health communications work: A planner's guide*. Rockville, Md: Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU.
- 9 McKee, Neill, Erma Manoncourt, Chin Saik Yoon, and Rachel Carnegie, eds. (2000). *Involving people, evolving behavior*. New York: UNICEF; Penang: Southbound.
Parker, Warren, Lynn Dalrymple, and Emma Durden. (1998). *Communicating beyond AIDS awareness: A manual for South Africa*. 1st ed. Auckland Park, South Africa: Beyond Awareness Consortium.
Academy for Educational Development (AED). (1995). *A tool box for building health communication capacity*. SARA Project, Social Development Division. Washington, DC: AED.
National Cancer Institute. 1989. *Making health communications work: A planner's guide*. Rockville, Md.: U.S. Department of Health and Human Services.)

los comportamientos individuales, incluyendo los atributos de las personas; las relaciones que establecen los individuos con sus entornos interpersonal y comunitario, tanto en su lugar de residencia, trabajo, estudio, servicios, así como su ambiente social, cultural y político (ver el Módulo Conceptual, capítulo 3.4 para más información).

Complete la **Ficha de trabajo 3** (p. 73), que lo ayudará a entender el Modelo Socio-ecológico para el Cambio.

La CSSyC aplica un modelo socioecológico que examina varios niveles de influencia para proporcionar un entendimiento de las causas de los problemas y encontrar puntos de inflexión para el cambio.

Figura 2. Modelo de análisis de la CCSyC y variables



El modelo de CCSyC incorpora una mezcla de estrategias de comunicación que en conjunto apuntan a incidir en los distintos niveles del modelo socioecológico. Esto es, comunicación para el cambio de comportamiento, orientada a cambios individuales; movilización social y participación comunitaria; y abogacía para generar incidencia decisores.

Figura 3. Tres estrategias claves de la CCSyC



Fuente: C-Change (2012). *Practitioner's Handbook*, Módulo 0.

Preguntas orientadoras

- ¿Qué ventajas y desventajas puede identificar en la forma en que su organización ha planificado tradicionalmente los procesos de comunicación?
- ¿Su organización ha utilizado previamente alguno de los modelos de planificación de la comunicación que se encuentran en el Módulo Conceptual en sus estrategias de comunicación?
- ¿Considera que alguno de los modelos propuestos es más relevante para la estrategia que está diseñando?
- ¿Qué ventajas tendría para la organización o para su estrategia de comunicación el uso del modelo CCSyC?
- ¿Cuáles son las principales barreras en cada uno de los niveles del modelo socioecológico y en cada uno de los públicos, para los cambios que se propone su estrategia?
- ¿Cómo desarrollaría una mezcla comunicacional que incorpore las diferentes estrategias que propone el modelo CCSyC?

CAPÍTULO 4

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Resultados del aprendizaje

Luego de la revisión y discusión de los temas, estará en capacidad de:

- Entender con mayor claridad los tipos de estrategias que se han implementado tradicionalmente en su organización.
- Identificar las estrategias que pueden ser más convenientes para ser utilizadas en el proceso de comunicación que están diseñando.

Lecturas

- Módulo Conceptual, Capítulo 4: Estrategias de Comunicación

Estrategias de comunicación

El Módulo Conceptual proporciona información detallada sobre las siguientes estrategias de comunicación: *marketing* o mercadeo social, edu-entretenimiento, movilización social, abogacía en los medios de comunicación, periodismo cívico, mecanismos para construir consensos y decisiones, medios digitales y comunicación comunitaria y medios ciudadanos.

Los conceptos claves de estas estrategias se han abreviado aquí para facilitar la referencia.

4.1 MARKETING SOCIAL

Las estrategias de **marketing social** se construyen en torno a los siguientes cinco elementos centrales:

<p>1. Producto</p> <p>¿Cuál es el producto que se está promocionando?</p>	<p>2. Precio</p> <p>¿Qué precio se le pide al destinatario que pague?</p>	<p>3. Posición</p> <p>¿En qué posición física se ubicarán el mensaje y el producto?</p>	<p>4. Promoción</p> <p>¿Cómo se promocionará el mensaje?</p>	<p>5. Posición Psicológica</p> <p>¿Cuál es la posición psicológica del mensaje en la mente del receptor?</p>
--	--	--	---	---

Encuentre un ejemplo de marketing social en el **ESTUDIO DE CASO 1: Campaña Phuzza Wize (Sudáfrica)** en la sesión de **ANEXOS** del **MÓDULO CONCEPTUAL**.

Preguntas orientadoras

- ¿Su organización ha utilizado el *marketing social* en estrategias o actividades de comunicación anteriores?
- ¿Cuáles son las ventajas de utilizar el *marketing social* en su estrategia?
- ¿Cuáles son las desventajas de utilizar el *marketing social* en su estrategia?
- ¿Qué elementos de este estudio de caso podrían ser útiles en el desarrollo de su estrategia?

4.2 EDU-ENTRETENIMIENTO

El **edu-entretenimiento** es una estrategia que entrega mensajes entretenidos y educativos a través de procesos de comunicación entretenidos. Utiliza una variedad de formatos:

Audiovisual	Prensa escrita	Espectáculos en vivo	Otros
Tales como ficción en televisión, radio, video, cine y plataformas digitales.	Tales como historias entretenidas periódicos, revistas, cómics, libros de cuentos y folletos.	Tales como teatro, danza y espectáculos de marionetas.	Tales como juegos, música, baile y redes sociales.

Encuentre ejemplos de *edu-entretenimiento* en: ESTUDIO DE CASO 2: Soul City (Sudáfrica), ESTUDIO DE CASO 3: Nollywood (Nigeria), ESTUDIO DE CASO 4: Sixth Sense (Nicaragua), ESTUDIO DE CASO 5: Femina HIP (Tanzania), ESTUDIO DE CASO 6: Minga Perú (Perú), y ESTUDIO DE CASO 7: MTV Staying Alive y Shuga Drama, y ESTUDIO DE CASO 18: Revelados desde todas las posiciones (Colombia), en la sección ANEXOS del MÓDULO CONCEPTUAL.

Preguntas orientadoras

- ¿Su organización ha utilizado el *edu-entretenimiento* en estrategias o actividades de comunicación anteriores?
- ¿Cuáles son las ventajas de utilizar el *edu-entretenimiento* en su estrategia?
- ¿Cuáles son las desventajas de utilizar la *edu-entretenimiento* en su estrategia?
- ¿Qué elementos de estos estudios de caso podrían ser útiles en el desarrollo de su estrategia?

4.3 MOVILIZACIÓN SOCIAL

La movilización social identifica aliados potenciales para que generando decisiones o cambios desde su propio ámbito de actuación puedan generar un proceso colectivo que impacte en diferentes temas de desarrollo. Para que esto ocurra, se deben cumplir tres condiciones básicas:

1. Formular una visión	2. Definir campo de acción	3. Acción colectiva
Una visión es una representación deseable del futuro. Esta debe ser atractiva para movilizarse.	Los esfuerzos deben centrarse en acciones y decisiones que estén dentro del alcance y la capacidad de los participantes.	Cada actor involucrado debe saber que los demás están haciendo lo mismo y persiguiendo el mismo propósito, de modo que el proceso sea colectivo.

Encuentre ejemplos de *movilización social* en: ESTUDIO DE CASO 8: “Scenarios from Sahel” (África Occidental), ESTUDIO DE CASO 9: “Primero mi primaria... para triunfar” (Colombia) y ESTUDIO DE CASO 10: Twaweza (Kenia, Tanzania y Uganda), ESTUDIO DE CASO 19: Somos panas (Colombia) y ESTUDIO DE CASO 21: la estrategia de comunicación del EZLN (México), en la sección ANEXOS del MÓDULO CONCEPTUAL.

Preguntas orientadoras

- ¿Su organización ha utilizado la *movilización social* en estrategias o actividades de comunicación anteriores?
- ¿Cuáles son las ventajas de utilizar la *movilización social* en su estrategia?
- ¿Cuáles son las desventajas de utilizar la *movilización social* en su estrategia?
- ¿Qué elementos de estos estudios de caso podrían ser útiles en el desarrollo de su estrategia?

4.4 ABOGACÍA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La **abogacía** en los medios de comunicación (*media advocacy*) es el proceso de generar incidencia en la difusión de la información que hacen los medios de comunicación, con el objetivo de llevar a cabo una acción, cambiar una política o alterar la visión del público sobre un tema. Los siguientes pasos son cruciales para la implementación efectiva de esta estrategia:

1. Preparando la organización	2. Identificación de propósitos	3. Seleccionar un público objetivo	4. Desarrollar un plan	5. Implementación flexible
Designar a una persona para estar en contacto con los medios de comunicación.	Identificar el propósito de la estrategia y para qué se utilizarán los medios.	Del público objetivo dependerá el tipo de medios que se utilizarán.	Incluir una lista de qué medios estarán involucrados y cómo comunicarse con ellos.	Los cronogramas son importantes, pero también es necesario ser flexible.

Encuentre ejemplos de *abogacía* en los medios en: ESTUDIO DE CASO 2: Soul City (Sudáfrica) (componente de abogacía) y el ESTUDIO DE CASO 11: Campaña para Niños Libres de Humo (México), en la sección ANEXOS del MÓDULO CONCEPTUAL.

Preguntas orientadoras

- ¿Su organización ha utilizado la *abogacía* en los medios en estrategias o actividades de comunicación anteriores?
- ¿Cuáles son las ventajas de utilizar la *abogacía* en los medios en su estrategia?
- ¿Cuáles son las desventajas de utilizar la *abogacía* en los medios en su estrategia?
- ¿Qué elementos de estos estudios de caso podrían ser útiles en el desarrollo de su estrategia?

4.5 PERIODISMO CÍVICO

El **periodismo cívico** sugiere que el periodismo como estrategia de comunicación para el cambio social vaya más allá de informar, y tomando en cuenta los puntos de vista de los ciudadanos pueda incidir en la articulación de diversos actores para contribuir a la resolución de un problema. En resumen, el periodismo cívico tiene como objetivo:

1. Brindar información enmarcada de manera que facilite la participación de los ciudadanos.
2. Fortalecer la capacidad de los ciudadanos para deliberar.
3. Vincular o reconectar a los ciudadanos con la vida pública.
4. Apoyar procesos cívicos con una buena cobertura y un seguimiento adecuado de los temas cruciales.
5. Colocar a los medios de comunicación como actores y promotores del diálogo social, y
6. Fortalecer la democracia participativa.

Encuentre un ejemplo de *periodismo cívico* en el ESTUDIO DE CASO 12: Niambie (Dime) (Tanzania), en la sección ANEXOS del MÓDULO CONCEPTUAL.

Preguntas orientadoras

- ¿Ha usado su organización el *periodismo cívico* en estrategias o actividades de comunicación anteriores?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de usar el *periodismo cívico* en su estrategia?
- ¿Qué elementos de estos estudios de caso podrían ser útiles en el desarrollo de su estrategia?

4.6 MECANISMOS PARA CONSTRUIR CONSENSO Y DECISIONES

Una estrategia para construir consensos y tomar decisiones colectivas debe considerar las siguientes recomendaciones:

1. Seleccionar un tema que genere interés y voluntad política para la negociación. Este tema debe tener al menos tres características para cumplir este propósito: debe afectar significativamente y, por lo tanto, ser considerado importante por las diferentes partes; los actores deben tener suficiente información para que haya simetría en su disposición a participar; y debería sugerir una intervención viable.
2. Diseñar de forma clara, o socializarlas lo suficiente si ya existen, las reglas del juego para el proceso de discusión y asegúrese de que los mecanismos estén establecidos para que el tema sea discutido, entendido y aceptado por todos los participantes.
3. Garantizar la posibilidad de debatir y validar diferentes posiciones y, siempre que sea posible, establecer mecanismos para fortalecer la discusión y el debate.
4. Compartir y explicar toda la información relevante para facilitar su comprensión por parte de todos los participantes.
5. Desarrollar procesos de capacitación sobre habilidades de negociación, lectura, alfabetización informacional, etc., y facilitación, para que las partes interesadas puedan obtener progresivamente empoderamiento durante el proceso.
6. Los mecanismos para crear consenso se enmarcan como procesos de comunicación interpersonales y grupales. A menudo también están respaldados por estrategias y campañas de comunicación masiva.

Encuentre ejemplos de *mecanismos para crear consenso y decisiones colectivas* en: ESTUDIO DE CASO 13: Búsqueda de puntos en común (Sudán del Sur), y ESTUDIO DE CASO 14: Control del ébola en Liberia, en la sección ANEXOS del MÓDULO CONCEPTUAL.

Preguntas orientadoras

- ¿Ha utilizado su organización *mecanismos para la creación de consenso y/o toma de decisiones colectivas* en estrategias o actividades de comunicación anteriores?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de esta estrategia de comunicación?
- ¿Qué elementos de estos estudios de caso podrían ser útiles en el desarrollo de su estrategia?

4.7 MEDIOS DIGITALES

En el proceso de crear una estrategia que incluya los **medios digitales** o **redes sociales** para un propósito específico, es importante tener en cuenta lo siguiente:¹⁰

1. **Identificar el público objetivo:** se debe describir a las personas con la que desea comunicarse. Es posible pensar en más de un público.
2. **Determinar el objetivo:** piense en lo que quiere lograr con la estrategia de redes sociales y en lo que se espera que los públicos hagan como resultado de la experiencia de comunicación.
3. **Definir las necesidades del público:** investigue las razones por las cuales su público objetivo accede a la información, a qué horas del día y de qué manera.
4. **Desarrollar mensajes:** diseñe una serie de mensajes clave para cada público y objetivo identificado.
5. **Determinar los recursos y las capacidades:** elija la persona o equipo a cargo de la implementación, así como el costo de la estrategia.
6. **Identificar las herramientas de redes sociales:** determine qué herramientas serán las más efectivas para llegar a su público y respaldar sus objetivos.
7. **Definir actividades:** con base en lo anterior, enumere las actividades que desea llevar a cabo.
8. **Identificar aliados** y sus responsabilidades.
9. **Definir cómo se evaluará la estrategia:** las medidas o indicadores para el éxito de una estrategia en particular es una pregunta que debe hacerse antes de evaluar; también depende de sus objetivos y del (de los) público(s) objetivo.
10. **Evaluar:** esto se puede definir de acuerdo con las actividades y los resultados esperados a corto y largo plazo.

Encuentre un ejemplo de *medios digitales* en el ESTUDIO DE CASO 17: East Los High - Medios sociales en entretenimiento educativo-intervenciones (EE. UU.), ESTUDIO DE CASO 19: Somos panas (Colombia) y Estudio de caso 21: la estrategia de comunicación del EZLN (México), en la sección ANEXOS del MÓDULO CONCEPTUAL.

Preguntas orientadoras

- ¿Su organización ha utilizado los *medios digitales* en estrategias o actividades de comunicación anteriores?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de usar *medios digitales* en su estrategia?
- ¿Qué elementos de este estudio de caso podrían ser útiles en el desarrollo de su estrategia?
- ¿Qué elementos de estos estudios de caso podrían ser útiles en el desarrollo de su estrategia?

¹⁰ Centros para el control y la prevención de las enfermedades. (2011). The health communicator's social media toolkit. Recuperado el 9 de mayo de 2018 de http://www.cdc.gov/healthcommunication/ToolsTemplates/SocialMediaToolkit_BM.pdf.

4.8 COMUNICACIÓN COMUNITARIA Y MEDIOS CIUDADANOS

Esta estrategia funciona bajo la premisa de que los miembros de la sociedad son capaces de tomar decisiones, tener una posición sobre los asuntos que les afectan y son capaces de usar esas posiciones para transformar su contexto. Desde esa perspectiva desarrollan sus propios medios, tales como radios, televisiones u otros procesos comunitarios, participativos o ciudadanos.

Encuentre ejemplos de *comunicación comunitaria* y *medios ciudadanos* en: ESTUDIO DE CASO 15: Bush Radio (Sudáfrica), ESTUDIO DE CASO 16: Katha Mitho Sarangiko (Sweet Stories of the Sarangi) (Nepal) y ESTUDIO DE CASO 20: Agua y saneamiento ambiental a través de video comunitario (Guatemala), en la sección ANEXOS del MÓDULO CONCEPTUAL.

Preguntas orientadoras

- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de utilizar la *comunicación comunitaria* y *los medios ciudadanos* en su estrategia?
- ¿Qué elementos de estos estudios de caso podrían ser útiles en el desarrollo de su estrategia?

CAPÍTULO 5

LA INVESTIGACIÓN EN LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Resultados del aprendizaje

Luego de la revisión y discusión de los temas, estará en capacidad de:

- Reconocer la importancia de respaldar las decisiones sobre diseño, implementación y evaluación de estrategias de comunicación con evidencia basada en la investigación.
- Considerar la evidencia basada en la investigación para tomar decisiones pertinentes en relación con la estrategia de comunicación que pretende desarrollar.

Lecturas

- Módulo Conceptual, Capítulo 5: La investigación en las estrategias de comunicación

5.1 MARCO DE REFERENCIA PARA LA INVESTIGACIÓN

Instituciones como ONU Mujeres recomiendan el establecimiento de un marco que guíe la fase de monitoreo y evaluación de las intervenciones y que puede ser adaptado para las estrategias de comunicación para el cambio social. Este marco puede desempeñar varios roles:

- Ayudar en el desarrollo de planes y actividades eficaces de seguimiento y evaluación.
- Formular objetivos medibles a corto, medio y largo plazo.
- Definir las relaciones entre las metas, actividades, productos, resultados e impactos.
- Demostrar cómo las actividades de la estrategia pueden llevar a resultados y tener un impacto en el tema en cuestión.

Preguntas orientadoras

- ¿Qué tipos de procesos o acciones de investigación ha utilizado su organización al diseñar, implementar y evaluar estrategias de comunicación?
- ¿Qué referentes se han considerado en esas acciones de investigación?
- ¿Qué marcos serían útiles para la estrategia que está planeando actualmente?

5.2 INVESTIGACIÓN FORMATIVA

La **investigación formativa** es el proceso de indagación sobre las necesidades y características del público objetivo. Se considera el primer paso para establecer barreras y fortalezas para abordar los temas existentes en contextos locales, los cuales son entradas esenciales para establecer mensajes, materiales del programa, instrumentos y perspectivas culturalmente apropiadas. Este conocimiento de la audiencia busca identificar características generales, tales como factores demográficos, posibles redes, líderes y canales de comunicación preferidos, recursos y brechas, así como aspectos y variables más específicos del tema que se va a tratar que pueden basarse en un modelo teórico particular (es decir, teoría del aprendizaje social si hay interés en comprender cómo el público aprende de los demás).

Antes de comenzar la investigación formativa, es aconsejable planificar todos los pasos y actividades. Diversos aspectos influirán en la elección final de los métodos de investigación; como el tiempo, el costo, la disposición y la accesibilidad de las personas que participarán en la investigación y la disponibilidad del personal calificado para llevarla a cabo.

La **Ficha de trabajo 4** de la página 75 incluye un borrador del plan de investigación que describe cada uno de estos aspectos y puede ayudar a decidir cómo se utilizarán los datos de la investigación.

Para el análisis situacional o investigación formativa debe partir de identificar los vacíos de información, particularmente en relación con los principales públicos y canales de comunicación de la estrategia.

Pocos temas permanecen sin investigar, por lo tanto, las fuentes de datos e investigaciones existentes deben revisarse a fondo antes de decidir qué investigación adicional y recopilación de datos serán necesarias.

Se han incluido las siguientes fichas de trabajo para ayudarlo en este proceso: la **Ficha de trabajo 5**, en la página 77, lo ayudará a compilar una lista de su inventario de investigación existente y la **Ficha de trabajo 6** de la página 78 lo guiará sobre cómo llenar los vacíos de investigación. En el **Anexo 1** (p. 97) se presenta un ejemplo.

Preguntas orientadoras

- ¿Qué métodos y técnicas de investigación son comunes dentro de su organización?
- ¿Qué ventajas y desventajas puedes identificar en cada una de ellos?
- ¿Cuál de estos métodos y técnicas sería relevante y viable para respaldar la estrategia de comunicación que está diseñando? ¿Qué tipo de información debería incluir?
- ¿Cómo debería ser el diseño de la investigación?
- ¿Su organización ha utilizado la investigación formativa para estrategias de comunicación en el pasado? ¿Cuáles fueron sus principales características? ¿Qué aprendió de dicho proceso?

5.3 MONITOREO

Tal como se expresa en el Módulo Conceptual (Capítulo 5.3), el **monitoreo** podría definirse como un seguimiento sistemático y periódico de la ejecución de una actividad que busca determinar el grado de coincidencia de su resultado con lo programado, con el fin de detectar oportunamente las deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste. Implica la recolección de datos y la medición del progreso hacia los objetivos del programa.

Preguntas orientadoras

- ¿Su organización ha *monitoreado* alguna de las estrategias y acciones de comunicación desarrolladas en el pasado?
- ¿Cuáles fueron las principales características de ese seguimiento? ¿Qué aprendió en ese proceso?
- ¿Cuáles serían las principales características del *proceso de monitoreo necesario* para dar seguimiento a la estrategia de comunicación que está diseñando actualmente?
- ¿Qué tipo de información debería incluir? ¿Qué diseño usaría? ¿Qué métodos y técnicas de investigación utilizaría?

5.4 EVALUACIÓN

Una **evaluación** es una valoración sistemática del alcance y el ámbito de un proyecto de comunicación una vez implementado. Por lo general, utiliza los objetivos y logros de la estrategia como puntos de referencia, pero también considera los procesos, los factores contextuales, los resultados, los impactos o, en algunos

casos, la ausencia de alguno de ellos. Tal como se menciona en el Módulo Conceptual (Capítulo 5.4), las evaluaciones tienen por objeto determinar la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad de las intervenciones y su contribución al logro de los resultados, todos los cuales son elementos fundamentales para los procesos de toma de decisiones.

Preguntas orientadoras

- ¿Su organización ha *evaluado* alguna de las estrategias y acciones de comunicación desarrolladas en el pasado?
- ¿Cuáles fueron las principales características de esa *evaluación*? ¿Qué aprendió en ese proceso?
- ¿Cuáles serían las principales características de la *evaluación* de la estrategia de comunicación que está diseñando actualmente?
- ¿Qué tipo de información debería incluir? ¿Qué diseño usaría? ¿Qué métodos y técnicas de investigación utilizaría?

5.5 SISTEMATIZACIÓN

La **sistematización** es el proceso de recopilar, ordenar y analizar información sobre un proceso de investigación o experiencia, en este caso de una estrategia de comunicación implementada o en implementación. El objetivo de un proceso de sistematización es recopilar aprendizajes a lo largo del proceso, para poder, en caso dado, implementar una versión mejorada de dicho programa. Las intervenciones y estrategias se sistematizan para mejorar, enriquecer y transformar las prácticas.

Preguntas orientadoras

- ¿Su organización ha *sistematizado* alguna de las estrategias y acciones de comunicación desarrolladas en el pasado?
- ¿Cuáles fueron las principales características de esa *sistematización*? ¿Qué aprendió en ese proceso?
- ¿Cuáles serían las principales características de la *sistematización* de la estrategia de comunicación que está diseñando actualmente?
- ¿Qué tipo de información debería incluir? ¿Qué diseño usaría? ¿Qué métodos y técnicas de investigación utilizaría?

CAPÍTULO 6

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PASO A PASO

Se han desarrollado numerosos modelos de planificación en la práctica de diseñar, implementar y evaluar las estrategias de comunicación para el desarrollo y cambio social. Sin embargo, este manual ha adoptado el modelo de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento (CCSyC) (consulte la página XX), ya que esta perspectiva tiene en cuenta tres contribuciones fundamentales para la planificación estratégica de la comunicación:

1. La conceptualización de un proceso cíclico de cinco pasos destinado a facilitar el diseño, la implementación y la evaluación continua de acciones basadas en la comunicación,
2. Un análisis situacional que integre no solo las determinantes individuales, sino también el contexto y las causas estructurales, y
3. Una consideración de la comunicación múltiple y de las intervenciones basadas en la comunidad que involucran a actores diferentes y complementarios en varios niveles (individual, comunitario, institucional, social y político).

Cada uno de estos pasos se presenta en las siguientes páginas.

6.1 PASO
1ANÁLISIS SITUACIONAL / COMPRENSIÓN
DE LA SITUACIÓN

El **análisis de la situación** se centra en la identificación de las barreras y los facilitadores del cambio dentro de la comunidad. Esto ayuda a priorizar las acciones dirigidas a abordar esas barreras y/o a mejorar los factores facilitadores. Para que las estrategias de comunicación contribuyan al cambio sostenible, deben estar centradas en la comunidad en la medida de lo posible. Por lo tanto, el análisis debe comenzar con una reflexión entre los líderes, los responsables de la toma de decisiones y los diferentes actores dentro de la comunidad. La participación de la comunidad facilitará una mejor comprensión de los factores socioculturales que determinan ciertas prácticas o decisiones.

El análisis situacional consiste en los tres siguientes aspectos:

- **Análisis contextual:** El estado de la situación actual, incluidos los aspectos que permiten o impiden los procesos de cambio propuestos.
- **Análisis de personas:** Las características del público objetivo y de los actores sociales involucrados.
- **Análisis de comunicación:** Las herramientas, canales, espacios y recursos de comunicación disponibles para desarrollar e implementar la estrategia.

6.1.1 ANÁLISIS CONTEXTUAL

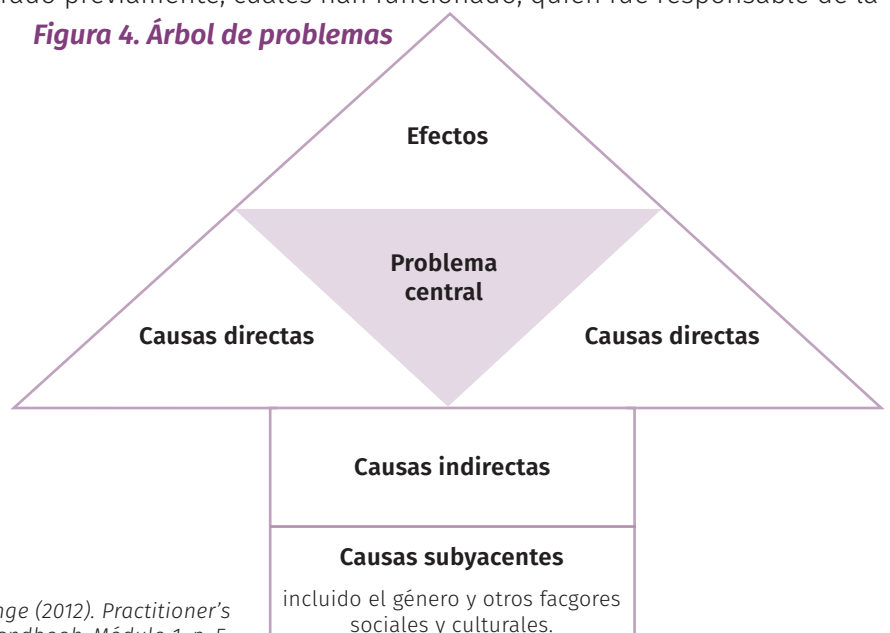
El primer paso para desarrollar una estrategia de comunicación es profundizar en los temas y problemas específicos en los que se centrará la estrategia. Es necesario revisar la forma en que se ha gestionado anteriormente el tema para identificar las perspectivas teóricas y las estrategias utilizadas previamente, así como las lecciones aprendidas. Esta revisión podría tener en cuenta las actitudes, creencias, capacidades, habilidades de las personas, el conocimiento de sus derechos y las normas sociales existentes sobre el tema en particular que se esté abordando, la participación política, por ejemplo.

Si este es el caso y se está desarrollando una estrategia de comunicación para aumentar la participación política en la deliberación de un tema público, es importante entender, además, por cuánto tiempo este tema ha estado en marcha y por qué, qué segmentos de la población son los más afectados por el mismo, qué soluciones se han explorado previamente, cuáles han funcionado, quién fue responsable de la implementación y qué resultados se alcanzaron.

Una técnica común utilizada para este tipo de análisis es el **árbol de problemas (figura 4)**.

1. **Problema central:** se refiere al principal problema que debe ser abordado. Siguiendo el ejemplo de la participación política, el problema central podría enunciarse como: *Los programas oficiales de salud y las políticas no responden a las necesidades de la población.*

Figura 4. Árbol de problemas



Fuente: C-Change (2012). *Practitioner's Handbook*, Módulo 1, p. 5.

2. **Efectos:** se refiere a las consecuencias del problema principal en la población afectada. En ejemplo propuesto, los efectos podrían enmarcarse como: *Las necesidades de salud de la población siguen sin resolverse.*
3. **Causas directas:** se refiere a las causas relacionadas con la misma población y el entorno en el que viven, que pueden dificultar la resolución del problema. Siguiendo el ejemplo propuesto, las causas directas del problema pueden incluir:
 - La población joven de esta zona muestra una actitud apática hacia la participación en temas de salud.
 - La gente no conoce sus derechos en términos de participación política.
 - El personal de salud no considera que la participación de la comunidad sea relevante en sus actividades regulares.
4. **Causas indirectas:** se refiere a las causas relacionadas con los marcos institucionales que limitan la resolución del problema. En ejemplo propuesto, una causa indirecta podría ser: *El gobierno carece de voluntad política para promover la participación pública.*
5. **Causas subyacentes:** se refiere a las causas relacionadas con un contexto más amplio, como la legislación o las normas culturales que obstaculizan o limitan la resolución del problema. En ejemplo propuesto, algunas causas subyacentes podrían ser: *La salud y la educación se consideran temas de gobierno en los que la población siente que tiene un papel limitado a desempeñar o no existe una fuerte cultura de participación ciudadana.*

Use la **Ficha de trabajo 7** de la página 79 para realizar un análisis de árbol de problemas para la estrategia de comunicación que está desarrollando. Este ejercicio será más útil si se involucra a los actores clave del público objetivo de la estrategia. Véase el **Anexo 2**, en la página 99, para ejemplos de la base teórica del Modelo Socioecológico para el Cambio.

6.1.2 ANÁLISIS DE PERSONAS

Este análisis define las características del público objetivo y de los actores sociales involucrados en el tema central de la estrategia. Estas características pueden incluir factores demográficos, socioeconómicos, culturales y educativos, así como necesidades, barreras y funciones en relación con el tema en cuestión. Es importante comprender los detalles sobre el lugar donde viven estas personas, su género, etnia, condiciones socioeconómicas, nivel de ingresos y educación. Del mismo modo, es importante comprender sus fuentes primarias de información (por ejemplo, los canales oficiales, las redes comunitarias informales, los medios de comunicación), los espacios de comunicación pertenecientes a su entorno cultural y comunitario (por ejemplo, el teatro, los deportes), así como las fuentes de información que consideran creíbles (por ejemplo, los líderes comunitarios y/o religiosos). Según el asunto por tratar, la historia, las condiciones políticas, las características culturales, el idioma, la religión, los rituales, las fiestas, etc., de los públicos (primarios, secundarios y terciarios) también pueden ser aspectos clave para analizar y comprender.

Sin embargo, la pregunta más importante aquí debería ser cómo las estrategias de comunicación para el desarrollo y el cambio social reflejan los puntos de vista y las voces de las poblaciones más vulnerables. Por ejemplo, hitos importantes han llevado a la consideración de la mujer, la equidad de género y el empoderamiento de la mujer en las agendas internacionales de desarrollo. En 1994 se celebró en El Cairo la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo. Si bien no fue el primer espacio en el que se hizo referencia a la relación entre los problemas de las mujeres y las preocupaciones de las poblaciones, se convirtió en una referencia histórica porque dio lugar a un llamado al empoderamiento de las mujeres en todo el mundo.¹¹

¹¹ Neidell, S. G. (1998). Women's empowerment as a public problem: A case study of the 1994 International Conference on Population and Development. *Population research and Policy review*, 17(3), pp. 247-260.

Según el Fondo de Población de las Naciones Unidas:

Empoderar a las mujeres significa ampliar sus opciones: opciones sobre si casarse o no y cuándo; opciones sobre oportunidades de educación y empleo para controlar el entorno social y psicológico; opciones sobre cuándo quedar embarazada y el tamaño de la unidad familiar. El empoderamiento requiere que los esposos, los padres, los miembros de la familia y las comunidades ayuden a promover un ambiente libre de coerción, violencia o abuso, donde las mujeres sean libres de hacer uso de los servicios comunitarios en igualdad de condiciones.¹²

Hoy en día, el empoderamiento de las mujeres se entiende como una cuestión pública. En muchos países el énfasis en la desigualdad de género se expresa a través de la atención a temas como el acceso de las mujeres a las tierras, especialmente en relación con el número de títulos de tierras que conservan las mujeres en comparación con los hombres. Se ha afirmado que “la incapacidad de las mujeres de acceder a la misma cantidad de tierra que los hombres es el producto de prácticas discriminatorias en otros ámbitos”. Del mismo modo, puesto que la capacidad de las mujeres para ganar un salario es menor, no pueden competir con los hombres en el mercado de tierras.¹³ Hay otros factores de discriminación, como por ejemplo, menores ingresos en los mismos cargos y poca participación en los escenarios de decisión. Ya sea en temas de inclusión por igualdad de género, condición de discapacidad o la inclusión de cualquier tipo de grupo en situación o condición de vulnerabilidad o marginación, las estrategias de comunicación siguen siendo fundamentales para garantizar que las voces de estos grupos sean tenidas en cuenta.

Este análisis es necesario para verificar si los temas o problemas abordados por la organización se centran efectivamente en las necesidades de las poblaciones afectadas. Las preguntas a continuación pueden guiar el análisis de personas.¹⁴

En el caso de personas directamente afectadas:

1. Teniendo en cuenta las particularidades del grupo en cuestión, ¿es más probable que se vean afectados por el problema/tema?
2. ¿Cómo podrían afectar las particularidades del grupo en cuestión a su propia visión del problema/tema?
3. ¿Las particularidades del grupo en cuestión afectan su capacidad para abordar el problema/tema?
4. ¿Afecta el problema de la misma manera a todas las personas o hay afectación diferencial por sus situaciones condiciones particulares?

En el caso de personas que tienen contacto e influencia directa con los grupos específicos, como parejas, familiares, compañeros de trabajo y amigos:

1. ¿Cuál es el efecto de las particularidades del grupo en cuestión en sus parejas, familiares, compañeros de trabajo y amigos?
2. ¿Cómo afectan las particularidades del grupo en cuestión a sus relaciones sociales?
3. ¿Cómo pueden las personas cercanas al grupo específico apoyar potencialmente el cambio deseado?

En el caso de los actores que influyen indirectamente en los grupos específicos (por ejemplo, periodistas, parlamentarios, líderes religiosos, directores de centros de salud, etc.):

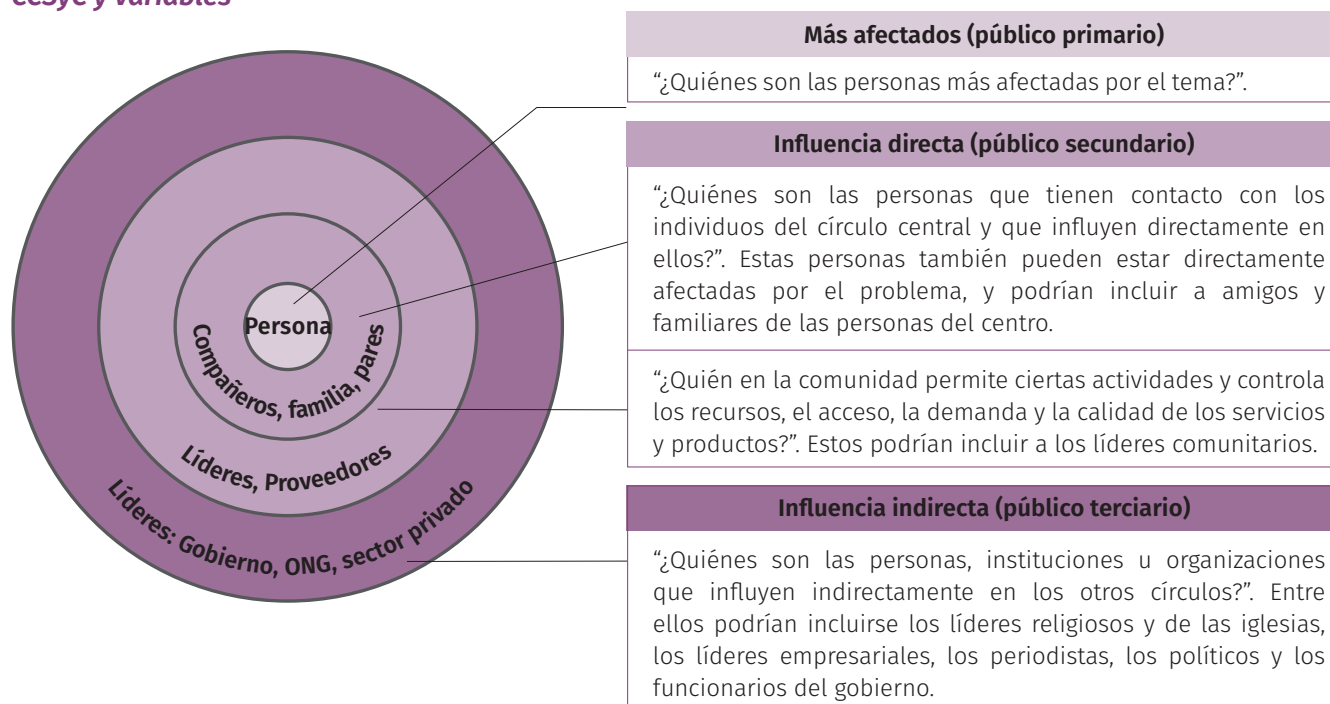
1. ¿Cómo afectan las particularidades del grupo en cuestión a su papel o a la influencia de estos actores?
2. ¿Cómo afectan las particularidades del grupo en cuestión a la forma en que estos actores ven el problema/tema y a su participación?

¹² Popline (1994). Volumen 16, julio-agosto, septiembre-octubre: 3.

¹³ Njoh y Ananga, E. (2016). The development hypothesis of women improvements in the Millennium Development Goals in the context women's access to land in Africa. *Social Indications Research*, 128 (1), pp. 89-104.

¹⁴ Preguntas adaptadas de C-Change (2012). *C-Modules: A Learning Package for Social and Behavior Change Communication. Practitioner's Handbook*, Módulo 1, p. 13. Washington, D.C.: FHI 360/C-Change. (Según adaptación de McKee, Neill, Erma Manoncourt, Chin Saik Yoon y Rachel Carnegie, eds., 2000. *Involucrar a las personas, evolucionar el comportamiento*. Nueva York: Unicef; Penang: Southbound).

Figura 5. Modelo de análisis de la CCSyC y variables



Adaptado de C-Change (2012). *Practitioner's Handbook*, Módulo 1, p. 9.

Tabla 9. El Modelo Socioecológico

El Modelo Socioecológico para el cambio puede ser una herramienta útil para el análisis de personas. Se considera tanto a las personas directamente afectadas por el problema o tema como a las personas que están involucradas e influyen en los directamente afectados (véase Figura 5).

- En el centro (el yo) están las personas más afectadas por el problema.
- En los dos círculos intermedios (niveles interpersonal y comunitario) se encuentran las personas, organizaciones comunitarias, servicios o productos que influyen directamente en los más afectados (el yo).
- En el círculo más externo (el entorno habilitador) se encuentran las personas, grupos y/o instituciones que influyen indirectamente en las personas del centro (el yo) y en todas las personas de los otros círculos.

Fuente: Adaptado de C-Change (2012). *Practitioner's Handbook*, módulo 1, p. 12.

Como ejercicio, utilice la **Ficha de trabajo 8** de la página 80 para resumir el análisis de los segmentos del público que son claves para la implementación de la estrategia de comunicación que se está desarrollando. Este ejercicio será más útil si se involucra a los actores claves del público objetivo de la estrategia.

Una vez que se han definido los segmentos específicos del público como el foco de intervención, es importante identificar las oportunidades y barreras existentes para lograr los resultados deseados para cada segmento. Este ejercicio considera el nivel de información, o la falta de ella; las opiniones y creencias favorables y no favorables; la capacidad, o la falta de ella, para actuar; así como las normas sociales y culturales que pueden ayudar u obstaculizar los resultados de la estrategia que se está desarrollando.

La **Ficha de trabajo 9** de la página 81 puede utilizarse como herramienta para resumir las características de cada segmento del público en relación con los temas abordados por la estrategia.

- Encuentre ejemplos de dónde se ha aplicado el *análisis de personas* en el ESTUDIO DE CASO 1: Phuzza Wize Campaign (Sudáfrica), ESTUDIO DE CASO 4: *Sixth Sense* (Nicaragua), en la sección de **ANEXOS** del **MÓDULO CONCEPTUAL**.

6.1.3 ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN

A continuación, es importante identificar las formas de comunicación más relevantes que la estrategia utilizará, basándose en una adecuada comprensión del público objetivo y de los actores. Este diagnóstico de la comunicación facilitará la identificación de aspectos como los procesos y espacios de comunicación conocidos por la población, los medios de comunicación más utilizados, los tiempos e intensidad de uso, así como el acceso a la información y a las tecnologías y recursos de comunicación, como el teléfono móvil e Internet. Además, se recomienda incluir las capacidades comunicativas y educativas presentes en la comunidad como recursos potenciales para el desarrollo de la estrategia.

Siguiendo con el ejemplo anterior, cuando la estrategia de comunicación está dirigida a fortalecer la participación social, el diagnóstico de comunicación podría incluir preguntas sobre el acceso y el uso de los medios de comunicación masiva, los dispositivos móviles e Internet, así como otras fuentes de información, particularmente de actores influyentes o con poder de decisión (como parientes cercanos, líderes locales, activistas comunitarios, representantes del gobierno, educadores y líderes religiosos).

Encuentre ejemplos en lo que se aplicó el *análisis de comunicación* en el **ESTUDIO DE CASO 3: Nollywood** (Nigeria) y **ESTUDIO DE CASO 7: MTV Staying Alive y Shuga Drama**, en la sección de **ANEXOS** del **MÓDULO CONCEPTUAL**.

6.1.4 RESUMEN DEL ANÁLISIS SITUACIONAL

Use la **Ficha de trabajo 10** de la página 82 para resumir el análisis situacional de la estrategia de comunicación que se está desarrollando.

Preguntas orientadoras

- ¿Ha analizado su organización si sus temas centrales involucran o afectan a todos los grupos de población de manera similar o diferente?
- ¿Ha incluido a todos los públicos involucrados, sus características y responsabilidades?
- ¿Ha compilado la información existente y ha identificado los vacíos de información?
- ¿Ha desarrollado una investigación para llenar los vacíos de información?
- ¿Ha establecido los principales canales de comunicación utilizados por los diferentes públicos?

6.2 PASO 2

FORMULACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Un **plan de comunicación** debe contener una definición clara de los siguientes elementos:

- Público y actores sociales.
- Temas, mensajes y barreras.
- Objetivos de la comunicación.
- Estrategias, canales y herramientas de comunicación.
- Cronograma y presupuesto.

6.2.1 PÚBLICOS Y ACTORES SOCIALES

Es necesario definir el alcance del público en una estrategia de comunicación. Una estrategia de comunicación dirigida a un público amplio o muy diverso puede conducir a malos resultados. Una estrategia de comunicación puede centrarse en uno o varios públicos y actores sociales específicos, siempre que cada uno de ellos esté claramente definido. La mayoría de los modelos de planificación de la comunicación se refieren a este proceso como segmentación del público.

6.2.2 TEMAS, MENSAJES Y BARRERAS

Se deben redactar resúmenes de mensajes (que presenten dos o tres temas centrales y sus mensajes correspondientes). Estas son herramientas claves para asegurar que tanto el equipo de diseño como el de implementación tengan siempre en claro los mensajes que deben ser transmitidos a lo largo de la estrategia de comunicación.

Si el objetivo central de la comunicación es aumentar la participación política, por ejemplo, un mensaje clave podría ser: “La participación de los ciudadanos en la toma de decisiones ayuda a los gobiernos locales a diseñar acciones eficientes”, o “Los ciudadanos deben estar informados sobre los diferentes mecanismos de participación que existen a nivel distrital”. En este caso, la estrategia de comunicación debe prever las barreras expresadas en creencias como: “La participación política de los ciudadanos no tiene sentido porque nunca es considerada por los responsables de la toma de decisiones” o “Ese tipo de derechos se reservan para la élite”. Además, deben tenerse en cuenta las barreras estructurales que pueden limitar la capacidad de participación. Por ejemplo, las tasas bajas de alfabetización pueden limitar el acceso al conocimiento en ciertos temas. Las barreras culturales pueden limitar la participación de ciertos grupos si establecen, por ejemplo, que las mujeres no tienen lugar en el debate político. Sin embargo, también es necesario considerar la maximización de los factores facilitadores, como la influencia positiva de ciertos líderes comunitarios u organizaciones sociales.

Encuentre un ejemplo sobre el uso de *temas, mensajes y barreras* en el **ESTUDIO DE CASO 12: Niambie (Dime)** (Tanzania), en la sección de **ANEXOS** del **MÓDULO CONCEPTUAL**.

6.2.3 OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN

Para formular un **objetivo de la comunicación** es importante preguntarse qué tipo de cambio se necesita y qué resultados se esperan. Los objetivos de comunicación pueden tener diferentes niveles que van desde la difusión de la información hasta la promoción de la participación, y desde los procesos de empoderamiento hasta los cambios en los comportamientos y las prácticas. Sea cual sea el caso, la definición del alcance del objetivo u objetivos es un paso fundamental en el desarrollo de una estrategia de comunicación.

Si el objetivo de la comunicación se centra puramente en informar a los ciudadanos y a los funcionarios del gobierno sobre los beneficios de la participación social, el alcance de la estrategia puede limitarse a la difusión de información. Esta decisión tendrá consecuencias en los tipos de mensajes y canales de comunicación utilizados. Sin embargo, si el objetivo de la comunicación se centra en fomentar el diálogo entre los ciudadanos y los funcionarios gubernamentales sobre cómo fortalecer la participación social, el alcance de la estrategia sería más amplio e incluiría diferentes tipos de mensajes y canales de comunicación específicos para cada público objetivo. Para formular objetivos de comunicación que logren los resultados esperados en cada público objetivo, se recomienda seguir los criterios **SMART** (tabla 10).

Tabla 10. Criterios SMART para la formulación de objetivos

Criterios	Preguntas
(S) Específicos	¿El objetivo de la comunicación es específico en términos del resultado que se espera lograr?
(M) Medibles	¿Se puede medir el objetivo de la comunicación?
(A) Alcanzables	¿Es alcanzable el objetivo de la comunicación?
(R) Realistas	¿Es posible lograr este objetivo de la comunicación con los recursos existentes?
(T) Con plazos definidos	¿El objetivo de la comunicación especifica el marco de tiempo en el que debe lograrse?

Fuente: C-Change (2012). *Practitioner's Handbook, Módulo 2, p. 28.*

Estos son ejemplos de objetivos de la comunicación SMART:

- Para el mes/año, el número de adultos del distrito X que conocen al menos tres mecanismos para participar en los procesos de toma de decisiones del gobierno aumentará en un X%.
- Para el mes/año, el número de adultos del distrito X que tienen una actitud positiva para participar en los procesos de toma de decisiones del gobierno aumentará en un X %.
- Para el mes/año, el número de adultos del distrito X que participan en los procesos de toma de decisiones del gobierno aumentará en un X %.
- Para el mes/año, el número de adultos del distrito X que consideran normal que los ciudadanos comunes participen en los procesos de toma de decisiones del gobierno aumentará en un X %.

Al formular los objetivos de comunicación, es recomendable pensar en términos de procesos que puedan contribuir a promover la participación, la apropiación y el empoderamiento individual y comunitario, así como el diálogo, el debate y la reflexión a nivel privado y colectivo. Al respecto existen también los criterios llamados SPICED¹⁵ (por sus siglas en inglés) y que incluyen los siguientes criterios: Subjetivo, Participativo, Interpretado (y comunicable), Cotejado, Empoderador y Diverso y Desagregado.

Según Lennie, Tacchi, Koirala, Wilmore y Skuse (2011), el enfoque SMART pone más énfasis en los requerimientos de los donantes, mientras el SPICED se centra más en el desarrollo de indicadores que las partes interesadas pueden definir y usar para sus propios propósitos de interpretar y aprender sobre el

¹⁵ Roche (1999). *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change*. Oxfam GB.

cambio, en lugar de simplemente medir o intentar demostrar el impacto para cumplir con los requisitos de los donantes. En la siguiente tabla se presentan los criterios de los objetivos SPICED (tabla 11)

Tabla 11. Criterios SPICED para la formulación de objetivos

Criterios SPICED		
Criterios	Objetivo	Preguntas que debe hacer a sí mismo(a)
Subjetivo	Su público interlocutor goza de reflexiones fundamentales que sirven como otra fuente de datos importante a partir de la cual deberán desarrollarse los objetivos e indicadores.	¿De qué información podría disponer su público objetivo a la que usted no puede acceder si no es a través de este?
Participativo	Los objetivos e indicadores participativos deberían establecerse con quienes están mejor posicionados para evaluarlos.	¿Quiénes son los beneficiarios y las partes interesadas de la intervención?
Interpretado y comunicable	Es probable que a los “forasteros” se les tenga que explicar los objetivos e indicadores definidos localmente.	¿Qué significan estos objetivos e indicadores?
Cotejado y comparado	Los datos recolectados deben compararse mediante otros métodos de datos, fuentes, investigadores y participantes.	¿Consiste el plan de MyE de varios métodos, recolectores de datos y participantes?
Empoderador	Trabaje de manera colectiva para desarrollar objetivos e indicadores. Fomente el pensamiento crítico para empoderar a los miembros de la comunidad.	¿Cómo puede facilitar el plan de MyE los procesos de aprendizaje y empoderamiento? ¿Qué habilidades transferibles podrían aprender los participantes?
Diverso y desagregado	Recolecte datos de diferentes grupos de personas. Mantenga registros para facilitar el análisis de los datos en función de las diferentes características.	¿Cuáles son los diferentes tipos de participantes que usted debería reclutar? ¿Qué llevaría a análisis interesantes?

Fuente: Sood, S., Cronin, C., Sengupta, A., Stevens, S., Gordon, M., Figueroa, N. et al. (2019). *Technical Guidance for Communication for Development Programmes Addressing Violence Against Children, Módulo 2*, p. 27. New York, NY: Unicef.

Encuentre un ejemplo en el que se han utilizado los *objetivos de comunicación*: ESTUDIO DE CASO 9: “Primero mi primaria...para triunfar” (Colombia), en la sección de **ANEXOS** del **MÓDULO CONCEPTUAL**.

Teniendo en cuenta los cambios deseados y las barreras al cambio, la Ficha de trabajo 11 de la página 83 puede utilizarse para resumir los objetivos de comunicación para cada segmento del público objetivo.

6.2.4 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN, CANALES Y HERRAMIENTAS

Se recomienda utilizar una combinación de estrategias, canales y herramientas de comunicación centrados en la generación de un cambio de comportamiento individual, la movilización social y el impacto en los responsables de la toma de decisiones.

Cada mensaje e interacción de comunicación está informado por el contexto y las características socioculturales del público y de los actores sociales involucrados. Para cada mensaje seleccionado es necesario investigar qué canal(es) es el más apropiado, qué formato(s) es el más oportuno, y cómo cada uno puede facilitar el compromiso regular con los miembros del público y actores específicos. Como se explica en la sección de análisis de la comunicación del Paso 1, los diferentes públicos utilizan diferentes canales de comunicación y encuentran mayor credibilidad en las diferentes fuentes de información. Los

formatos pueden incluir videoclips difundidos por televisión o por Internet, carteles distribuidos en la calle, obras de teatro en las escuelas, canciones folclóricas tradicionales, talleres de formación en los barrios, entre otros. Sea como fuere, las decisiones sobre el formato que debe utilizarse deben basarse en el análisis de la comunicación. En otras palabras, para desarrollar estas herramientas es necesario considerar los objetivos de la estrategia, los patrones de consumo de los medios de comunicación y los espacios de comunicación preferidos del público objetivo.

Si el objetivo de la estrategia es crear un diálogo entre los actores para analizar los problemas locales, por ejemplo, en lugar de lanzar una campaña en los medios de comunicación, podría ser más pertinente facilitar reuniones con los funcionarios del gobierno en los barrios locales donde viven estos actores para que puedan expresar sus preocupaciones y puntos de vista. En este caso, el canal sería presencial y la herramienta sería la misma reunión. Si el objetivo de la estrategia es posicionar la importancia de la participación ciudadana en los asuntos locales y promover los espacios de participación, una combinación de medios de comunicación masiva y diálogos comunitarios podría ser más apropiada.

Use la **Ficha de trabajo 12** de la página 84 para resumir la combinación de estrategias que se utilizarán y la justificación para utilizarlas de acuerdo con los segmentos del público objetivo.

Lecturas

Para obtener más información sobre una serie de estrategias de comunicación, consulte el capítulo 4 tanto de este módulo como del **MÓDULO CONCEPTUAL**.

a. Elija las actividades, canales, herramientas y contenidos adecuados

Piense creativamente en cómo apoyar las estrategias a través de una variedad de actividades o intervenciones. ¿Qué canales y materiales les servirán de apoyo? Las posibilidades son infinitas. En cuanto al uso de los materiales, la forma en que se utilizan como parte de una actividad determina el efecto que tendrán.

Sugerencias

- Use una combinación de canales que estén vinculados y se apoyen mutuamente. Por ejemplo, utilice los medios de comunicación masiva para destacar el diálogo comunitario efectivo.
- Incorpore la repetición de mensajes a través de varios medios y cree oportunidades para que los miembros del público hagan preguntas o expresen lo que piensan de las actividades (circuito de retroalimentación).
- Invierta sabiamente en suficiente repetición. Asegúrese de que los materiales/mensajes se difundan tantas veces como sea posible, pero evite el cansancio del público.
- Recuerde: menos es más, es decir, la calidad vale la pena en la comunicación. Es mejor hacer una cosa bien que tener muchas actividades diferentes que la gente no recuerde porque fueron mal implementadas.

La **Ficha de trabajo 13** de la página 85 puede utilizarse para resumir las actividades, los canales, las herramientas y los contenidos que se están comunicando de acuerdo con los segmentos del público objetivo.

b. Encuentre la mezcla correcta

Use la **Ficha de trabajo 14** de la página 86, la cual le ayudará a decidir sobre el canal correcto y la combinación de materiales.

Tabla 12. Ejemplos y beneficios potenciales de los canales de comunicación

Tipos de canales	Ejemplos	Beneficios potenciales	Estimaciones de costo y esfuerzo
Interpersonal	Comunicación uno a uno, como intercambios entre proveedores y clientes, entre pares y entre socios; redes sociales; actividades de capacitación y desarrollo de habilidades en grupos pequeños.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación adaptada • Interactivo • Capaz de descomprimir información compleja • Brinda asistencia personalizada • Puede desarrollar habilidades de comportamiento • Aumenta la autoeficacia • Puede aumentar las intenciones para actuar 	Aunque las actividades de comunicación interpersonal no son costosas, no son inversiones únicas. Necesitan recibir un apoyo continuo de supervisión e incentivos para mantener la calidad de la intervención.
Basada en la comunidad	Paneles de anuncios, reuniones con padres y maestros, paneles de anuncios en iglesias y mezquitas, carteles, grupos de teatro, eventos culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Puede motivar soluciones colectivas • Proporciona apoyo social • Puede aumentar las intenciones para actuar • Proporciona retroalimentación a una comunidad más amplia 	Las actividades comunitarias no tienen por qué ser costosas, especialmente si el proyecto es propiedad de la comunidad y utiliza los recursos y fortalezas existentes. Sin embargo, asegúrese de que estén bien planificadas y vinculadas con los medios de comunicación para implementarlos a una escala efectiva.
Medios de comunicación masivos y sociales	Televisión, radio, periódicos, vallas publicitarias, anuncios de tránsito, sitios web, Facebook, blogs, YouTube, vídeos, SMS, podcasts	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance amplio • Repetición eficiente y consistente del mensaje • Tiene potencial para movilizar a la juventud 	Los medios de comunicación son costosos, pero su alcance hace que el costo por persona sea mínimo. Las redes sociales también implican un costo mínimo por persona alcanzada, pero se deben tener en cuenta los problemas de acceso.

Factores que influyen en la elección de los canales de comunicación:

- La complejidad del tema: Aunque la comunicación interpersonal es la más apropiada y efectiva en muchas situaciones, también es la más trabajosa y costosa.
- Sensibilidad del tema: Los temas altamente sensibles pueden no prestarse al uso de los medios de comunicación.
- Alfabetización: Los bajos niveles de alfabetización descartan los materiales impresos con texto extenso.
- Alcance deseado: Los programas que tienen como objetivo la cobertura nacional o regional utilizan a menudo los medios de comunicación masivos.
- Normas sociales predominantes: Los países se diferencian porque algunos son abiertos y están dispuestos a tratar ciertos temas y asuntos, otros no.
- Hábitos mediáticos y preferencias de los públicos a los que se dirige: La investigación formativa debe dar respuesta a la cuestión del acceso y los hábitos para adaptar la programación a los horarios de escucha preferidos, los programas favoritos y la propiedad de los medios.
- Costo: El costo de los numerosos canales de comunicación disponibles y su combinación varían según el tipo y también según el país. Es claramente un factor determinante para la estrategia.
- McKee, Neill, Jane Bertrand y Antje Becker-Benton (2004). *Strategic communication in the HIV/AIDS epidemic*. New Delhi: Sage Publications.

McKee, Neill, Jane Bertrand, and Antje Becker-Benton. 2004. Strategic communication in the HIV/AIDS epidemic. New Delhi: Sage Publications.

Fuente: C-Change (2012). *Practitioner's Handbook, Módulo 2, p. 41.*

Resuma las actividades, canales, herramientas y contenidos que haya seleccionado utilizando la **Ficha de trabajo 15** de la página 87.

6.2.5 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

Es necesario desarrollar **un cronograma y un presupuesto** para la implementación de la estrategia de comunicación. El cronograma debe definir la duración de cada intervención e identificar los momentos claves para obtener los resultados esperados. Considerando que las estrategias son esfuerzos a largo plazo, es importante definir qué actividades se implementarán en cada etapa del proceso. Estas decisiones deben ir de la mano con el presupuesto, tanto para el diseño de cada actividad como para su implementación.

1. ¿Cuándo se implementará cada actividad?
2. ¿Cuál es la secuencia de actividades? ¿Cómo se vinculan?
3. Si sus esfuerzos están vinculados a la prestación de servicios o a la formación, asegúrese de tenerlo en cuenta en su cronograma.

Para desarrollar un cronograma necesitará:

a. Identificar socios/aliados claves

En este paso se determinan las funciones y responsabilidades de los posibles aliados. Es fundamental establecer un contacto previo con las instituciones y organizaciones asociadas, y establecer una relación funcional con los miembros del público objetivo. Los socios/aliados claves podrían ser otras organizaciones sociales, ONG, medios de comunicación, empresas privadas, instituciones gubernamentales o agencias de cooperación. Una vez establecidos los socios, es necesario definir claramente sus funciones en la estrategia de comunicación. El éxito de la estrategia de comunicación depende a menudo de la combinación de la experiencia de los socios.

Si ha desarrollado una estrategia de comunicación en un grupo pequeño, podría consultar con socios potenciales a lo largo del camino. Vuelva a consultar su análisis FODA para ver qué socios podrían contribuir con los recursos necesarios (tiempo, experiencia, fondos) y asegúrese de incluirlos desde el principio para que sientan que pertenecen al proyecto y que estén dedicados a él. Considere las siguientes preguntas:

1. ¿Qué competencias se necesitan para implementar los siguientes aspectos de la estrategia de comunicación: diseño creativo de conceptos y materiales, colocación en los medios de comunicación, movilización de la comunidad, capacitación, abogacía en los medios de comunicación, prestación de servicios y monitoreo y evaluación? ¿Qué socios potenciales tienen estas competencias necesarias? ¿Quién puede proporcionar experiencia para estas áreas?
2. Una vez que se hayan identificado los posibles asociados, esboce cómo se coordinará la implementación entre los diversos asociados.
3. ¿Quién proporcionará asistencia técnica al ejecutor principal y a los socios?

La participación y la formación de capacidades son cruciales para el éxito de su estrategia.

Recuerde que para efectos de investigación algunos socios potenciales son las universidades. También pueden ser socios, además de las organizaciones comunitarias, los medios de comunicación, los gobiernos, las ONG, la empresa privada, las entidades de cooperación, entre otros.

b. Determinar un presupuesto

Esta actividad determina la cantidad de fondos que se necesitarán para implementar la estrategia de comunicación. La lista a continuación ofrece los posibles costos de cada actividad y puede ayudar a planificar un presupuesto preliminar. El presupuesto debe estar alineado con las actividades destacadas en el plan de trabajo. Existe varias consideraciones al momento de elaborar un presupuesto. Los siguientes son solo ejemplos de posibles costos que pretenden ayudar al proceso, sin limitarlo:

- Investigación y planificación de la comunicación
- Sueldos, honorarios del consultor

- Capacitación para el levantamiento de datos
- Viajes
- Procesamiento y análisis de datos
- Redacción de informes
- Reuniones
- Monitoreo y evaluación
- Desarrollo, distribución y recolección de cuestionarios de monitoreo y evaluación
- Recopilación y análisis de datos
- Honorarios / sueldos para evaluadores
- Desarrollo de currículum
- Honorarios de consultores y formadores
- Capacitación y materiales
- Compra o alquiler de equipos
- Contratación del lugar de capacitación
- Actividades de movilización y difusión
- Producción de materiales impresos
- Redacción y edición
- Pruebas preliminares
- Impresión y distribución
- Producción de materiales de difusión
- Alquiler de estudio y equipos
- Revisores de contenido técnico
- Prueba preliminar de materiales de difusión
- Comunicación
- Regalos - como stickers, camisetas
- Conferencias de prensa y eventos de lanzamiento
- Gastos administrativos y generales

Use la **Ficha de trabajo 16** de la página 88 para resumir las actividades de cada objetivo de la comunicación, los implementadores de cada actividad, el cronograma y el presupuesto.

Lea el ESTUDIO DE CASO 14: Control del Ébola en Liberia, en la sección de ANEXOS del MÓDULO CONCEPTUAL.

Preguntas orientadoras

- ¿Su organización ha identificado con claridad las barreras en información, motivación, capacidades y normas para los diferentes públicos?
- ¿Ha formulado los objetivos de comunicación sean SMART o SPICED para los diferentes públicos?
- ¿Ha establecido una mezcla comunicacional viable, complementaria y que de cuenta de los objetivos de comunicación?
- ¿Ha elaborado un cronograma y un presupuesto consecuentes tanto con la capacidad de la organización como con las necesidades de la estrategia de comunicación?
- ¿Ha identificado e involucrado a un conjunto de aliados que le permitan potenciar la estrategia de comunicación?

Los mensajes y materiales deben ser probados con miembros del público objetivo previamente, para asegurarse de que cumplen con los objetivos de la estrategia de comunicación.

6.3 PASO
3CREACIÓN DE MATERIALES Y ACTIVIDADES
DE COMUNICACIÓN EFICACES

6.3.1 DISEÑO DE MENSAJES Y MATERIALES

Reúna un equipo de diseño creativo de diferentes disciplinas para obtener los mensajes y materiales más efectivos para cada segmento de público. Esto podría incluir a alguien con experiencia en el tema del desarrollo (por ejemplo: participación política), una persona de diseño creativo y alguien con conocimiento del contexto local. También es recomendable involucrar a actores externos con experiencia en el tema en cuestión, así como a miembros de los públicos objetivo. El equipo de diseño creativo debe trabajar en el desarrollo de un briefing creativo para cada material o actividad seleccionada.

Un briefing creativo

Un **briefing creativo** es una herramienta para guiar el desarrollo de actividades y materiales. Cada material o actividad debe tener su propio “briefing” creativo, aunque un único “briefing” puede ser suficiente para un conjunto de actividades o materiales diseñados para el (los) mismo(s) público(s) y con el (los) mismo(s) objetivo(s). Un “briefing” creativo se basa en la estrategia de comunicación acordada en el Paso 2. De hecho, cada “briefing” creativo repite alguna información clave de la estrategia de comunicación para asegurar que cada actividad y material esté en línea con la estrategia. En la tabla 13 se explican las cinco categorías generales del “briefing” creativo. El **Anexo 3** de la página 103 muestra un ejemplo de “briefing” creativo.

Tabla 13. Categorías generales del “briefing creativo”

Meta y público	<ul style="list-style-type: none"> • objetivo general de la actividad o material • Público(s) seleccionado(s)
Cambios, barreras y objetivos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios deseados • Barreras • Objetivos de la comunicación
Mensaje breve*	<ul style="list-style-type: none"> • Promesa clave • Declaración de apoyo • Llamada a la acción • Impresión duradera • Percepción de alguien involucrado en el cambio
Contenido clave y tono	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido clave para comunicarse en esta actividad o material • Tono para esta actividad o material
Mezcla de medios y otras consideraciones	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo este material se complementa/apoya con otras actividades/materiales de la mezcla • Otras consideraciones creativas • Tiempo y costo

Fuente: adaptación de los autores.

Dentro de la amplia categoría de Mensaje Breve, la promesa clave selecciona una promesa o beneficio único y subjetivo que el público experimentará al escuchar, ver o leer los objetivos que el programa ha establecido. La declaración de apoyo incluye las razones por las que la promesa clave supera las barreras clave y por qué lo prometido, o lo que se está promoviendo, es beneficioso. Estos a menudo se convierten en los mensajes clave. La impresión duradera es lo que el público debería tener después de escuchar o ver el mensaje. Y la percepción de alguien involucrado en el cambio describe la forma en que el público percibe a alguien que forma parte del cambio o que utiliza el producto o servicio que se está promoviendo.

Fuente: C-Change (2012). *Practitioner's Handbook*, Módulo 3, pp. 6-9

Mensajes y directrices eficaces para comunicaciones efectivas

Las Siete C de Comunicación son un valioso recordatorio de lo que hay que tener en cuenta al desarrollar mensajes y materiales eficaces (Piotrow et al., 1997).

Tabla 14. Las Siete C para definir mensajes efectivos

Las Siete C de la comunicación	Preguntas para hacer y aspectos para recordar
1. Comando de atención	¿El mensaje destaca? ¿El público cree que sí? Recuerde que debe tener en cuenta los siguientes detalles, colores y fuentes, imágenes y gráficos, efectos de sonido; música, eslóganes
2. Claridad del mensaje	¿El mensaje es simple y directo? ¡Recuerde que menos es más! Manténgase enfocado en lo que el público necesita saber.
3. Comunicación de un beneficio	¿Qué obtendrá el público a cambio de tomar las medidas? La elección de un beneficio inmediato (en lugar de un beneficio a largo plazo) es generalmente más eficaz para producir un cambio inmediato.
4. Consistencia	Las actividades y los materiales transmiten el mismo mensaje y se apoyan mutuamente para crear un recuerdo y un cambio. “One sight, one sound” (una sola voz) es un buen lema. Preste atención al uso de logotipos, colores, palabras, sonidos, temas, imágenes y modelos.
5. Complacencia del corazón y la mente	¿Es mejor apelar a las emociones, al intelecto del público, o a ambos? Las apelaciones emocionales son a menudo más convincentes que los hechos.
6. Creación de confianza	¿Su información proviene de una fuente confiable? ¿Quién es considerado creíble por el público objetivo? Pregúnteles. ¿Se considera que la fuente es fiable para los hombres y las mujeres y para los diferentes grupos de edad? ¿Hay alguna celebridad que pueda impresionar al público?
7. “Call to action” o llamada a la acción	¿Qué espera que haga el público después de ver la comunicación? ¿Qué acción es realista como resultado de la comunicación? La llamada a la acción debe centrarse en una acción concreta y realista y ayudar a alcanzar sus objetivos.

Fuente: C-Change (2012). Practitioner's Handbook, Módulo 3, p. 20.

Lista de verificación: principios básicos de la elaboración de mensajes

A medida que redacta los mensajes, revise esta lista de verificación desarrollada por el Advocacy and Leadership Center (2010).

Tabla 15. Lista de verificación: principios básicos de la elaboración de mensajes

1. Manténgalo simple.	
Que sea fácil de entender.	
Hágalo breve y ordenado.	
Defina los términos claves que puedan sonar como jerga (por ejemplo, desarrollo sostenible).	
2. Conozca a su público e involúcrelo desde el principio.	
Aborde el nivel de conocimiento del público - ¿Existe algún hecho sorprendente que pueda hacer que el público se replantee su posición o pase a la acción?	
Aborde sus valores, normas y creencias - ¿El mensaje aborda los valores que son más importantes para el público?	
Aborde sus necesidades y prioridades: ¿qué le preocupa o teme profundamente a su público?	
3. Invite al público a “llenar los espacios en blanco” y llegar a conclusiones por su cuenta.	
Evite incluir todos los detalles..	
Permita que el público utilice sus propios procesos de pensamiento para apropiarse del mensaje.	
4. Presente una solución factible.	
Concéntrese en las soluciones locales, más que en la causa o causas del problema.	

Fuente: C-Change (2012). Practitioner's Handbook, Módulo 3, p. 22.

6.3.2 VALIDACIÓN DE MENSAJES Y MATERIALES

Se debe probar una primera versión de los mensajes y materiales de comunicación. En algunos casos, puede ser suficiente una serie de grupos focales con miembros del público objetivo; en otros, puede ser necesario implementar la estrategia con todos sus componentes por un período de tiempo más corto y con una población similar al público objetivo.

En el ejemplo de la participación política, podría ser posible validar la estrategia con un pequeño público piloto, así como con líderes de organizaciones sociales y expertos en temas de participación política. Se podría considerar la posibilidad de crear grupos focales para probar los mensajes y materiales. Estos escenarios son útiles para compilar la retroalimentación y realizar las modificaciones necesarias antes de generar una versión final de los mensajes y materiales de la estrategia.

Tabla 16. Pruebas de validación de materiales comunicativos

Durante el proceso de creación de los materiales y mensajes de CCSyC se realizan tres tipos de pruebas:

4. Las pruebas de concepto se realizan antes de que se invierta tiempo en la elaboración completa de los materiales.
5. Una vez que se han elaborado los materiales, se realiza una revisión por parte de los socios y los guardianes.
6. Las pruebas preliminares y las pruebas de campo con los miembros del público se realizan después de que los borradores de los materiales estén disponibles.

Las pruebas preliminares ayudan a confirmar si el público previsto entendió o le gustó el material. En las pruebas preliminares, los materiales preliminares se muestran al público objetivo y se hacen preguntas abiertas para saber si la historia, el mensaje o el concepto se entiende bien y es aceptable. Este proceso es importante para el éxito de la CCSyC, ya que elementos como las ilustraciones, el texto, las fotografías, el diálogo, los sonidos, la música, los gráficos y las imágenes en movimiento pueden ser mal interpretados. Si los miembros del público no pueden entender los materiales o no les gustan, se pierde el mensaje. Es más fácil revisar los materiales antes de que se elaboren que comprobar que los materiales son inapropiados después de que se haya invertido tiempo y recursos en su elaboración.

Fuente: C-Change (2012). Practitioner's Handbook, Módulo 3, p. 26.

Encuentre un ejemplo de *Prueba y diseño de mensajes y materiales* en el ESTUDIO DE CASO 2: Soul City (Sudáfrica), y el ESTUDIO DE CASO 10: Twaweza (Kenia, Tanzania y Uganda), en la sección de ANEXOS del MÓDULO CONCEPTUAL.

Preguntas orientadoras

- ¿Su organización ha elaborado los “breafing” creativos para las distintas actividades y materiales de la estrategia de comunicación?
- ¿Ha elaborado un conjunto de mensajes para los diferentes públicos, atendiendo a los criterios de las Siete C u otros principios sobre mensajes de la comunicación?
- ¿Ha desarrollado un proceso de validación de los mensajes y los productos de comunicación que les permitan establecer su comprensión, aceptación, relevancia, atracción y conexión con la acción?

6.4 PASO
4IMPLEMENTACIÓN Y
MONITOREO

6.4.1 DESARROLLE UN PLAN DE TRABAJO DETALLADO

Este paso se basará en el cronograma y el presupuesto (**Ficha de trabajo 16**) desarrollados en el Paso 2.

Para completar este paso de manera satisfactoria, es importante establecer contacto previo con las instituciones y organizaciones que actuarán como socios, y establecer una relación articulada con los miembros del público objetivo. También es recomendable obtener el consentimiento de los participantes. El cronograma debe seguirse con la mayor precisión posible, adaptándolo a cualquier evento imprevisto que pueda afectarlo o la disponibilidad de recursos financieros. Se debe integrar los enfoques de investigación, planificación y comunicación en su plan de trabajo.

Aquí es donde esboza el plan para implementar su estrategia y lograr sus objetivos de comunicación. Para esta tarea, enfóquese en las actividades principales importantes.

1. ¿Cuáles son las actividades que necesitan ser implementadas?
2. ¿Cuáles son los pasos intermedios necesarios para cada actividad?
3. ¿Cuál es la secuencia de actividades?
4. Asigne la responsabilidad de cada actividad, utilizando los socios potenciales identificados en el Paso 2.
5. ¿Quién será responsable de la implementación de cada actividad?

Use la **Ficha de trabajo 17** de la página 89 para crear su plan de trabajo detallado.

6.4.2 ¿QUÉ Y CÓMO UNO DEBE MONITOREAR?

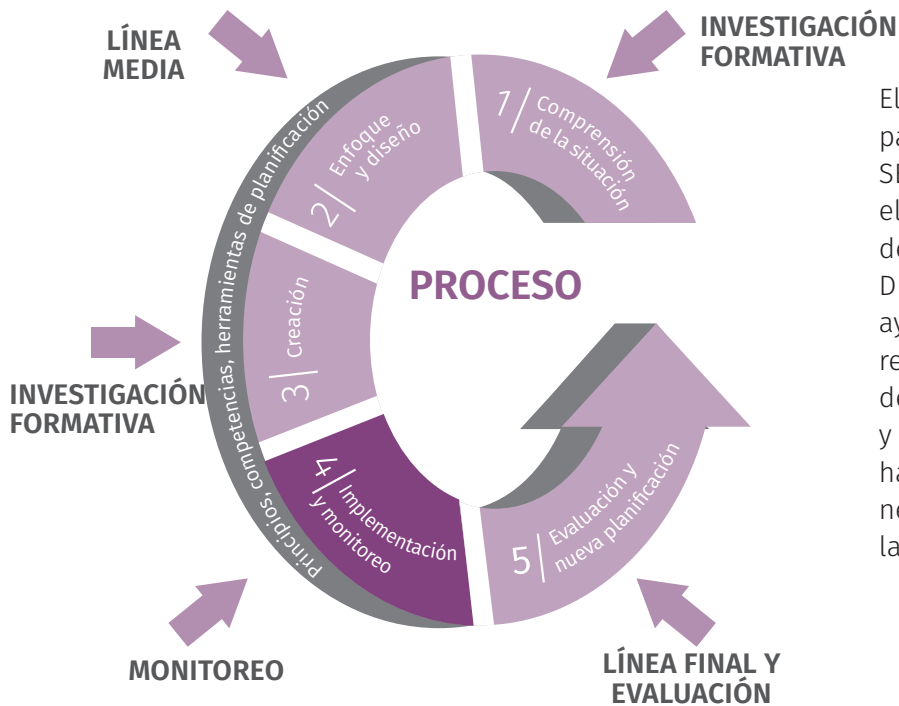
Muchos proyectos no monitorean su progreso ni evalúan si, o en qué medida, han logrado los resultados esperados. En el caso del monitoreo, esto implica que no se han realizado correcciones durante la fase de implementación; por lo tanto, no se pueden lograr resultados óptimos, incluso cuando hay recursos disponibles. Para saber qué aspectos deben ser monitoreados, se debe desarrollar un sistema para rastrear la implementación de las acciones planificadas y la realización de los resultados esperados en las diferentes etapas del proceso. También es necesario definir una metodología concreta para recopilar información sobre el progreso a través de encuestas, entrevistas e informes (a menudo denominada evaluación del proceso). De cualquier manera, incluso en escenarios de recursos limitados, es esencial monitorear los logros de las actividades, así como la forma en que el (los) público(s) y los actores sociales reaccionan, o interactúan con, los diferentes componentes de la estrategia.

En el ejemplo de participación pública, una opción de monitoreo podría cuestionar: ¿Se han completado las actividades planificadas, y de no ser así, ¿por qué? ¿Cuántos miembros de la comunidad asistieron a los talleres? ¿Cuál fue el nivel de comprensión de los mensajes? ¿En qué medida han mejorado las actitudes hacia las prácticas recomendadas? ¿Se han reportado cambios de comportamiento? ¿Cuáles fueron las razones para no aceptar ciertas prácticas? ¿En qué medida ha cambiado la calidad de la interacción con los representantes del gobierno y la percepción del público sobre ellos? Dependiendo de las características del público y del contexto, se pueden realizar visitas de campo y observación, los miembros de la comunidad pueden completar formularios de comentarios después de cada actividad, informar sus percepciones en plataformas sociales como Facebook o Twitter, participar en grupos focales o en entrevistas exhaustivas. Con base en estos datos, se pueden hacer ajustes a los componentes de la estrategia, incluir los mensajes, introducir nuevas formas de interacción y comunicación, o reforzar aquellos que funcionan.

El seguimiento rastrea y mide las actividades de una estrategia de comunicación y el progreso que se está logrando para lograr los objetivos de comunicación. Para esta fase es recomendable comenzar con algunas preguntas claves que pueden servir como pautas. Las preguntas de monitoreo cuestionan si las actividades en el plan de trabajo fueron implementadas, si la estrategia hizo lo que dijo que haría, y si la implementación fue de alta calidad.

- ¿Qué se debe monitorear y cómo?
- ¿Se han completado las actividades planificadas y, de no ser así, por qué?
- ¿Cuántos miembros de la comunidad asistieron a los talleres?

Figura 6. Dónde encaja el monitoreo en el SBCC



El monitoreo es relevante para los 5 pasos del proceso de planificación SBCC y debe llevarse a cabo durante el desarrollo y la implementación de la estrategia de comunicación. Durante el proceso SBCC, el monitoreo ayuda a rastrear y medir el progreso realizado hacia el logro de los objetivos de comunicación. La información y los datos se pueden utilizar para hacer ajustes a mitad de curso, si es necesario, para mejorar la calidad de las actividades.

Fuente: C-Change (2012). *Practitioner's Handbook*, Módulo 4, p. 31.

Use la **Ficha de trabajo 18** de la página 91 para planificar el monitoreo del proceso y la calidad de los materiales y las actividades; y la **Ficha de trabajo 19** en la página 92 para resumir las preguntas de monitoreo que se utilizarán.

Para obtener más información sobre el monitoreo, consulte el Capítulo 5 del MÓDULO CONCEPTUAL.

Encuentre un ejemplo en el que se haya utilizado un *Plan de monitoreo* en el ESTUDIO DE CASO 13: Busque intereses comunes (Sudán del Sur), en la sección ANEXOS del MÓDULO CONCEPTUAL.

Preguntas orientadoras

¿Su organización ha *monitoreado* alguna de las estrategias y acciones de comunicación desarrolladas en el pasado?

¿Cuáles fueron las principales características de ese *monitoreo*? ¿Qué aprendió en dicho proceso? ¿Cuáles serían las principales características del *proceso de monitoreo* necesario para seguir la estrategia de comunicación que está diseñando actualmente?

¿Qué tipo de información debería incluir? ¿Qué diseño usarías? ¿Qué métodos y técnicas de investigación usarías?

6.5 PASO
5

EVALUACIÓN Y NUEVA PLANIFICACIÓN

6.5.1 EVALUACIÓN

La **evaluación** abarca la vida de cualquier estrategia de comunicación. Comienza con la investigación formativa y el análisis de la situación, para por la formulación de una línea de base, avanza hacia el monitoreo y pasa a una nueva fase con la evaluación. Los resultados ayudan a guiar el diseño de la estrategia, determinar si la implementación está ocurriendo según lo planeado y sugerir mejoras a mitad de curso. La evaluación también proporciona evidencia de que se lograron los objetivos de comunicación de la estrategia. Ayuda a guiar el diseño de futuras intervenciones y estrategias, y demuestra la responsabilidad ante los socios y financiadores. La evaluación se utiliza para investigar la efectividad de la estrategia a fin de lograr el cambio deseado en el (los) público(s) objetivo.

Para esta fase es recomendable comenzar con algunas preguntas claves que pueden servir como pautas. Las preguntas de evaluación están relacionadas con si se alcanzaron los objetivos de comunicación y las razones para no alcanzarlos.

Las preguntas de evaluación podrían ser:

- ¿Qué se debe evaluar y cómo?
- ¿Cuál fue el nivel de comprensión de los mensajes?
- ¿En qué medida han mejorado las actitudes hacia las prácticas recomendadas?
- ¿Se han reportado cambios de comportamiento?
- ¿Cuáles fueron las razones para no aceptar ciertas prácticas?
- ¿En qué medida se han dado procesos de empoderamiento y de apropiación del proyecto por parte de los participantes?
- ¿En qué medida ha cambiado la calidad de la interacción con los representantes del gobierno y la percepción del público sobre ellos?

Dependiendo de las características del público y del contexto, se pueden realizar visitas de campo y observación, los miembros de la comunidad pueden completar formularios de comentarios después de cada actividad, informar sus percepciones en plataformas sociales como Facebook o Twitter, participar en grupos focales o en entrevistas exhaustivas. Con base en estos datos se pueden hacer ajustes a los componentes de la estrategia, incluir los mensajes, introducir nuevas formas de interacción y comunicación, o reforzar aquellos componentes que funcionan.

Una estrategia que no se evalúa podría perder la posibilidad de ser replicada y financiada para una segunda fase. La evaluación debe determinar si se cumplieron los objetivos establecidos inicialmente o en qué medida, y si se lograron los cambios esperados. El método de evaluación debe establecerse desde el comienzo de la estrategia de tal manera que un punto de referencia pueda servir para comparar el estado de los problemas que se abordarán, antes y después de la intervención. La estrategia, debe evaluarse en puntos intermedios durante la implementación, inmediatamente después de finalizarla, así como tres y seis meses después, para determinar la sostenibilidad de los cambios obtenidos en el proceso. A veces, se toman muestras y se comparan después de uno o dos años de implementación para observar los cambios logrados y si se pueden atribuir a un elemento particular de la estrategia.

En el ejemplo de participación pública, un punto de referencia que muestra cuántos miembros del público objetivo están participando actualmente, cuáles son sus creencias, qué temas les interesan, cuál es su relación actual con los funcionarios del gobierno y con qué frecuencia usan mecanismos de participación,

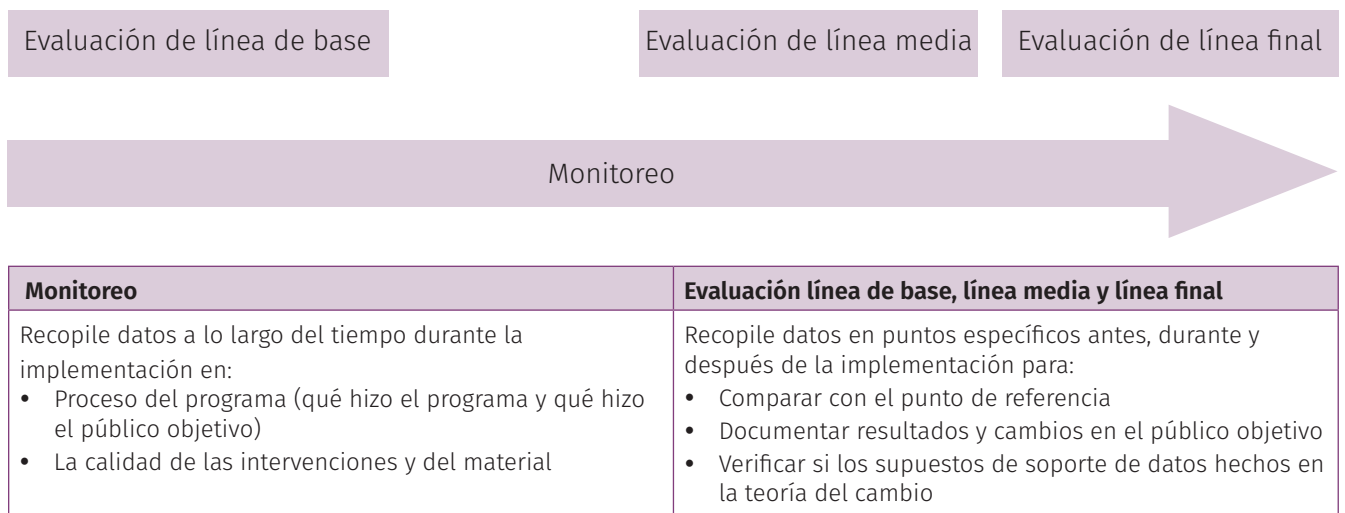
puede ayudar a proporcionar conocimientos iniciales sobre la situación. Este objetivo podría lograrse con una encuesta. Una vez completada la intervención, se debe hacer el mismo conjunto de preguntas para evaluar el progreso. En las estrategias dirigidas por los medios de comunicación, como el entretenimiento o el mercadeo social, uno podría realizar evaluaciones utilizando un experimento de campo para comparar las reacciones de los grupos expuestos a los mensajes y materiales de la estrategia en comparación con otros expuestos a mensajes no relacionados. Esto dependerá, en gran medida, de la disponibilidad de recursos financieros. Si se trata de hacer una evaluación participativa o los recursos están significativamente limitados, se pueden considerar diálogos comunitarios, grupos focales y otras técnicas centradas en la participación comunitaria. Independientemente de la metodología específica, la evaluación no debe pasarse por alto en ninguna estrategia.

Use la **Ficha de trabajo 20** de la página 93 para formular preguntas e indicadores para la evaluación. Consulte el **Anexo 4** en la página 106 para ver un ejemplo de Indicadores y Metas de Monitoreo y Evaluación y el **Anexo 5** de la página 108 para obtener indicadores cuantitativos y cualitativos, métodos y herramientas de monitoreo y evaluación.

Un marco simplificado de monitoreo y evaluación

- Las entradas y salidas se monitorean simultáneamente para describir completamente el programa.
- Cuando los recursos lo permiten, los esfuerzos de monitoreo y evaluación a gran escala van más allá de los resultados y evalúan el impacto.

Figura 7. Un marco simplificado de monitoreo y evaluación



Fuente: C-Change (2012). *Practitioner's Handbook, Módulo 5, p. 5.*

6.5.2 NUEVA PLANIFICACIÓN

Cuando se han llevado a cabo actividades de monitoreo y evaluación, y se han analizado e interpretado los datos, es hora de ver si los resultados pueden usarse para mejorar la estrategia de comunicación y el proyecto en general.

Los datos de monitoreo y evaluación se pueden compartir de muchas maneras para beneficiar el proyecto actual, los proyectos futuros y la vida del público objetivo. Los datos de monitoreo pueden informar a los profesionales sobre qué tan bien implementaron el programa y proporcionar razones por las cuales puede haber salido del curso. Estos hallazgos se pueden usar para:

- Modificar los enfoques para servir al (a los) público(s) objetivo
- Aumentar el acceso a actividades y servicios
- Mejorar la entrega de intervención y la reasignación de recursos

Comprender la idoneidad de los patrones de dotación de personal y la asignación de recursos puede proporcionar información útil para la planificación actual y futura de la estrategia de comunicación. Los datos de evaluación transmiten una idea de si la intervención fue efectiva y qué tan bien abordó las barreras al cambio social y de comportamiento:

- Si no ha habido cambios en las barreras identificadas, se pueden haber elegido las incorrectas. Puede que sea necesario revisar las barreras identificadas en el Paso 2.
- Si no se han alcanzado los objetivos, puede que sea necesario revisar el Paso 1. Es posible que se haya utilizado una estrategia incorrecta o que se hayan identificado las barreras incorrectas. Puede que sea necesario realizar más investigaciones.
- Si hay resultados estáticos (en los que el cambio se logró rápidamente pero no se mantuvo), es posible que sea necesario considerar una nueva estrategia de comunicación.
- Si se está llegando a todo el público objetivo, pero solo está cambiando un grupo dentro de él, puede que sea necesario revisar qué tan bien atrae el material de comunicación a otros segmentos o grupos de público.

Recuerde, la nueva planificación consiste en hacer preguntas para determinar qué significan los datos. Una vez que se identifica un problema, uno de los primeros pasos es preguntar por qué es un problema. Esto se puede investigar a través de debates en grupos pequeños o cuestionarios con actores e implementadores. Una vez que los profesionales descubren por qué están sucediendo las cosas, pueden comenzar a planificar nuevamente.

Fuente: C-Change (2012). Practitioner's Handbook, Módulo 5, p. 41.

Complete la **Ficha de trabajo 21** de la página 94: plan de análisis de datos simplificado.

6.5.3 SÍNTESIS DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La **Ficha de trabajo 22** de la página 95 lo ayudará a resumir aspectos claves de la estrategia de comunicación que ha diseñado. Esto le permitirá continuar trabajando en la fase de diseño e implementación de la estrategia y compartir su producto final con sus pares y miembros de su propia organización.

FICHAS DE TRABAJO

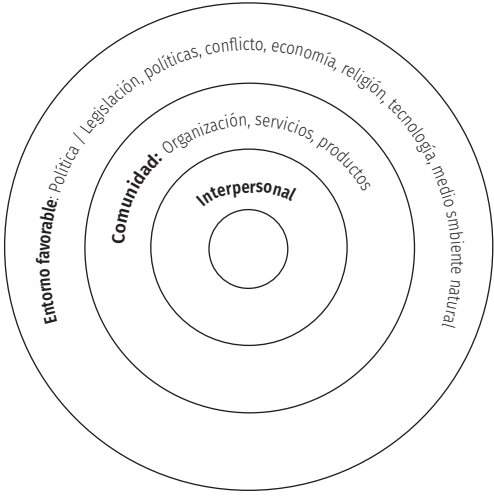
FICHA DE TRABAJO 1: ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

FICHA DE TRABAJO 2: COHERENCIA ENTRE EL PLAN OPERATIVO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Preguntas	A Organización (Plan operativo actual)	B Estrategia de comunicación (Estrategia de comunicación que se está diseñando)
a. ¿Cuáles son los modelos conceptuales actuales (desarrollo, cambio, cultura) utilizados por su organización? b. ¿Qué modelo conceptual (desarrollo, cambio, cultura) guiaría mejor la estrategia de comunicación que está diseñando?		
a. ¿Cuáles son los conceptos y acciones comunicacionales que emplea su organización? b. ¿Qué cambios deben realizarse en los conceptos y acciones comunicacionales de su organización para alinearse con una estrategia de comunicación futura?		
a. ¿Cómo se ve actualmente la estructura organizacional y de personal de su organización? b. ¿Qué cambios deben hacerse en la estructura para acomodar la futura estrategia de comunicación? (por ejemplo, ¿qué personal o departamento implementará la estrategia de comunicación? ¿Se necesita personal adicional?)		
a. ¿Cómo podría fomentarse mejor la coherencia entre las operaciones actuales de la organización (planes, procedimientos y actividades) y la estrategia de comunicación? b. ¿Cómo espera la organización que la estrategia de comunicación opere dentro de la estructura organizacional existente?		

FICHA DE TRABAJO 3: ENTENDER EL MODELO SOCIOECOLÓGICO PARA EL CAMBIO

<p>Análisis de Contexto</p> 	
<p>Análisis de las Personas</p> 	
<p>Factores Transversales</p> 	

Fuente: C-Change (2012). *Practitioner's Handbook*, Módulo 1, p. 17 (como se cita de McKee, Neill, Erma Manoncourt, Chin Saik Yoon y Rachel Carnegie, eds., 2000. *Involucrar a las personas, evolucionar el comportamiento*. Nueva York: Unicef; Penang: Southbound).

Ficha de trabajo 4: Borrador del plan de investigación

Instrucciones: Use esta ficha de trabajo para pensar cómo se verá la investigación y luego comience a redactar el plan de investigación.

Pasos para un plan de investigación	¿Cuáles son las fechas estimadas?	¿Cuáles son los costos de cada paso?	¿Quién o qué miembro del equipo haría este trabajo?
1. Considere formar un comité de evaluación de necesidades de la comunidad. (Esto debe estar compuesto por actores, auditores y posibles beneficiarios).			
2. Decida qué información específica necesitará recopilar, qué preguntas deben responderse, para comprender mejor la situación que está abordando.			
3. Decida de quién desea recopilar datos directamente. ¿Con quién necesita hablar y dónde se encuentra?			
4. Decida el método de investigación que mejor se adapte a la situación y los recursos disponibles. Herramientas del proyecto para la recopilación de datos.			
5. Decida el itinerario para la recopilación de datos para que la información recopilada sea actual (o recopilada de manera oportuna) y relevante para el diseño del programa.			
6. Recopile los datos utilizando la(s) herramienta(s) seleccionada(s).			
7. Analice y comparta los resultados con aquellos que pueden usar estos datos para enfocarse y diseñar el próximo paso de su proceso de planificación.			
A. Comité de evaluación de necesidades de la comunidad: ¿Quién podría ser invitado a formar este comité?			
B. Ejemplos de preguntas a responder a través de la investigación:			
C. ¿Quiénes podrían ser informantes adecuados? ¿Dónde pueden ser entrevistados?			
D. Métodos de investigación propuestos y recursos disponibles:			
E. Un itinerario borrador para garantizar que la información recopilada sea actual (o recopilada de manera oportuna) y relevante para el diseño del programa	Actividad para llevar a cabo	Fecha límite de finalización	Quién es responsable

FICHA DE TRABAJO 5: INVENTARIO DE INVESTIGACIÓN EXISTENTE

Instrucciones: Complete la columna izquierda de esta ficha de trabajo con información sobre investigaciones existentes y datos sobre el tema/problema. Lo más destacado de los resultados de la investigación y los datos existentes irá en la columna de la derecha.

Fuentes de investigación existente	Aspectos destacados de la investigación
Datos del censo:	Datos del censo:
Grandes encuestas:	Grandes encuestas:
Investigación realizada por el gobierno u otras grandes organizaciones:	Investigación realizada por el gobierno u otras grandes organizaciones:
Investigación realizada por organizaciones o programas locales o de pequeña escala (a menudo inéditas):	Investigación realizada por organizaciones o programas locales o de pequeña escala (a menudo inéditas):

Fuente: C-Change (2012). *Practitioner's Handbook*, Módulo 1, p. 20.

Ficha de trabajo 6: Vacíos de investigación formativa y cómo llenarlas

Ver ejemplo - Anexo 1

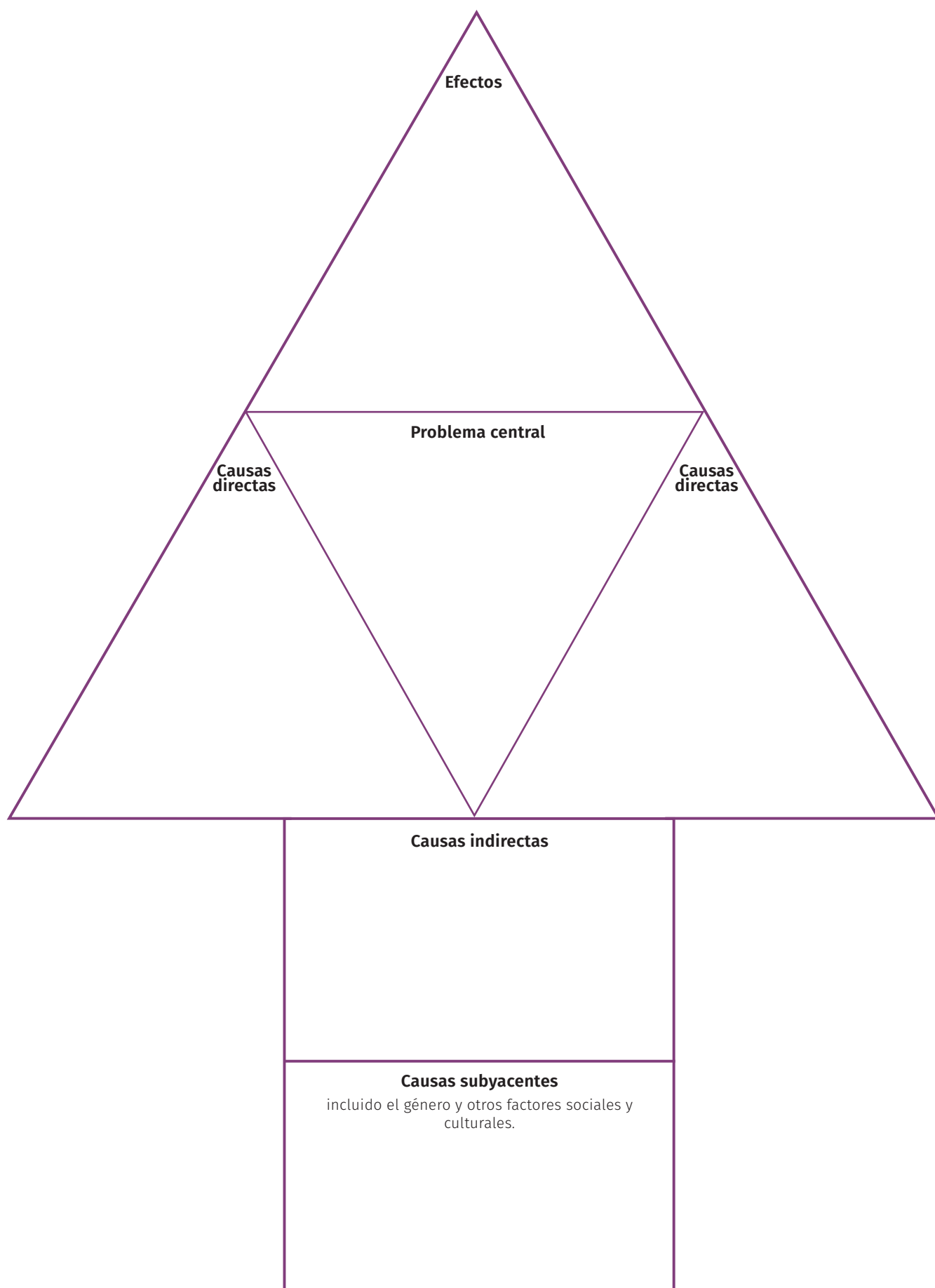
Instrucciones:

1. Ingrese las principales necesidades de investigación formativa que surgieron del árbol de problemas, el análisis de personas y el análisis de contexto; en otras palabras, ¿qué no se sabe?
2. Escriba las preguntas que necesitan ser respondidas a través de una investigación sobre los públicos identificados en el análisis de personas.
3. Escriba el inventario de la investigación realizada para responder preguntas sobre la situación.
4. Revise las preguntas sin respuesta, luego describa la investigación formativa que necesita ser diseñada e implementada para comprender completamente el tema/problema.

1. Necesidades de la investigación formativa	
1. Preguntas para _____ (público)	2. Preguntas para _____ (público)
3. Investigación existente del inventario	4. Investigación formativa a ser diseñada, según sea necesario
	Investigación cualitativa Investigación cuantitativa

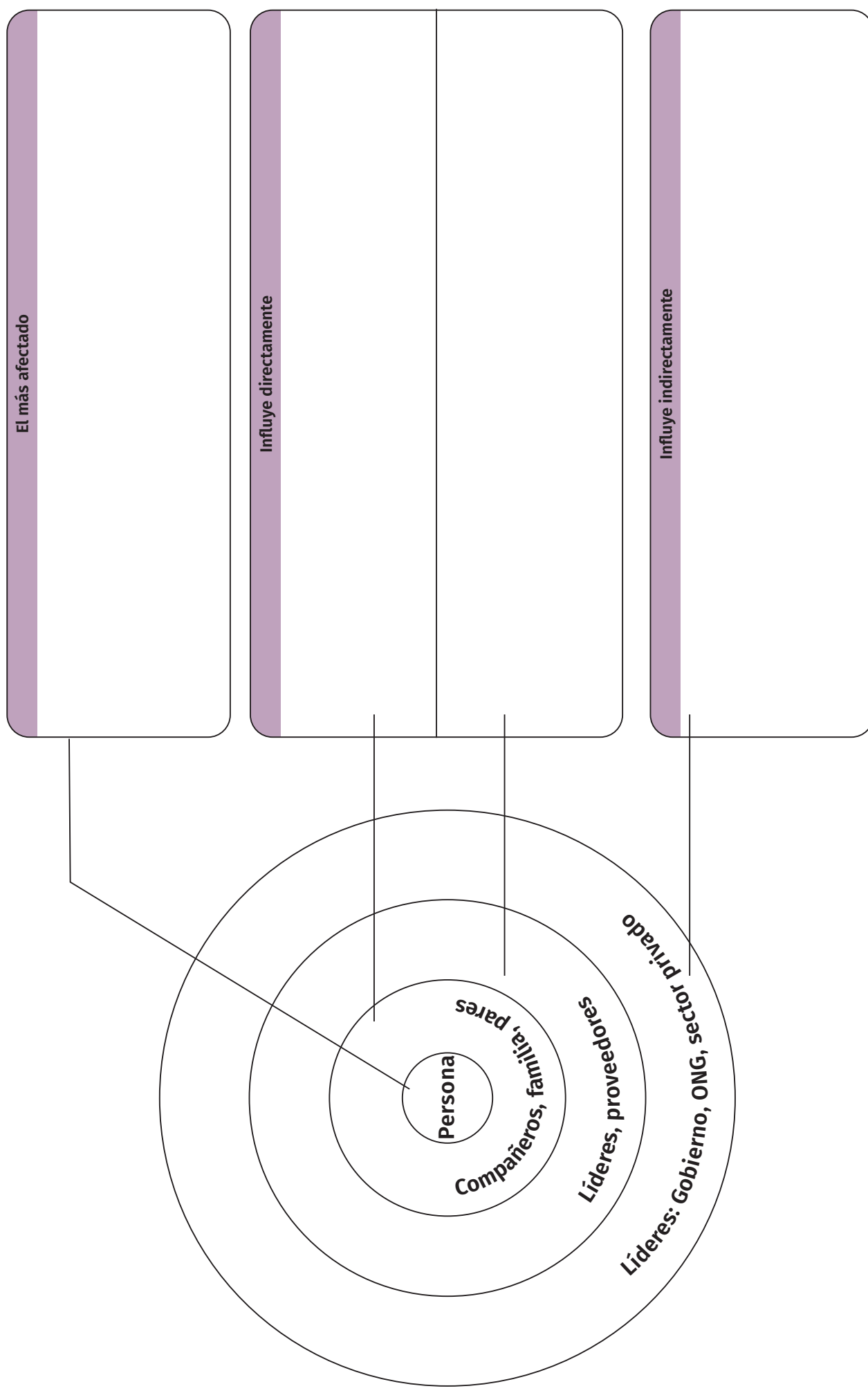
Fuente: C-Change (2012). *Practitioner's Handbook*, Módulo 1, p. 21.

FICHA DE TRABAJO 7: ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: C-Change (2012). *Practitioner's Handbook*, Módulo 1. p. 22.

FICHA DE TRABAJO 8: ANÁLISIS RESUMIDO DE LOS SEGMENTOS DEL PÚBLICO



Fuente: C-Change (2012). Practitioner's Handbook, Módulo 1, p. 12.

FICHA DE TRABAJO 9: CARACTERÍSTICAS DE CADA SEGMENTO DEL PÚBLICO EN RELACIÓN CON LOS TEMAS ABORDADOS

Lo que se sabe sobre el contexto del público	Personas más afectadas	Actores y condiciones que influyen <u>directamente</u> en las personas afectadas	Actores y condiciones que influyen <u>indirectamente</u> en las personas afectadas
Público (del análisis de personas)			
Comunidad: organización, servicios y productos			
Entorno propicio: política/legislación, política/conflicto, economía, religión, tecnología, entorno natural			
Información (conocimiento)			
Motivación (actitudes, creencias)			
Capacidad para actuar (habilidades, autoeficacia, acceso)			
Normas (percibidas, socioculturales, de género)			
Otros			

FICHA DE TRABAJO 10: RESUMEN DEL ANÁLISIS SITUACIONAL

Instrucciones: Después de considerar todo lo que proviene del análisis hasta ahora, escriba una declaración concisa del problema, señalando si podría requerir más investigación. Agregue una declaración sobre los cambios que deben realizarse para resolver el problema.

Resumen del contexto, análisis de las personas y la comunicación	
1. ¿Qué está pasando? <i>(del árbol de problemas del análisis de contexto)</i>	
2. ¿Dónde y a quién? <i>(del análisis de personas)</i>	
3. ¿Con qué efecto? <i>(del árbol de problemas del análisis de contexto)</i>	
4. ¿Quién y qué está influyendo en la situación y con qué efecto? <i>(del análisis de personas y el árbol de problemas del análisis de contexto)</i>	
5. ¿Y como resultado de qué causas? <i>(del árbol de problemas del análisis de contexto)</i>	
6. ¿Cómo se comunican las poblaciones con mayor frecuencia? ¿Qué medios usan? ¿En qué lugares se reúnen para conversar? ¿Con quién conversan del tema que se está tratando? <i>(del análisis de la comunicación)</i>	
Declaración final del problema	
Cambios que el problema requiere	

Fuente: Adaptado de C-Change (2012). *Practitioner's Handbook*, Módulo 1, p. 32.

FICHA DE TRABAJO 11: RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN

Segmento del público	Cambios deseados Motivación, capacidad de actuar, normas sociales, políticas, servicios, estructuras comunitarias u otros cambios	Barreras al cambio Razones contextuales o de comportamiento por las cuales el público no está teniendo el comportamiento deseado	Objetivos de la comunicación Abordar barreras clave (para que la comunicación tenga impacto, los objetivos necesitan abordar las barreras clave y no solo reflejar el comportamiento deseado)

Fuente: Adaptado de C-Change (2012). *Practitioner's Handbook*, Módulo 2, p. 26.

FICHA DE TRABAJO 12: RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Use la siguiente tabla para resumir la combinación de estrategias que se utilizarán y la justificación para usarlas de acuerdo con los segmentos del público objetivo.

Segmento del público	Estrategias	Justificaciones
Población más afectada		
Influenciadores directos		
Influenciadores indirectos		

FICHA DE TRABAJO 13: ACTIVIDAD, CANAL Y COMBINACIÓN DE MATERIALES

La siguiente tabla se puede utilizar para resumir las actividades, canales, herramientas y contenidos que se comunican de acuerdo con los segmentos del público objetivo:

Tipos de canales	Ejemplos de actividades y materiales de apoyo	Sus actividades y materiales de apoyo
<p>Interpersonal Educación con sus pares; comunicación cliente-proveedor; asesoramiento; líneas telefónicas directas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Serie de visitas al sitio para reunirse con líderes y políticos • Reuniones de construcción de coaliciones • Educación con sus pares 	
<p>Basada en la comunidad Diálogos comunitarios; manifestaciones; drama que frena y avanza; mapeo de riesgos; radio comunitaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mítines en frente del parlamento • Diálogos comunitarios • Radio o presentaciones itinerantes 	
<p>Medios de comunicación masivos y sociales Anuncios de radio y televisión, salas de chat, testimonios de celebridades, dramas en serie; muestra de juegos, artículos del periódico, carteles, folletos, sitios web, Facebook, blogs, videos de Youtube, mensajes de texto, redifusiones multimedia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña por correo electrónico y carta a los ministerios relevantes • Llamada periodística para formar asociaciones de redes de la sociedad civil • Radio telenovela con programa de llamadas y folletos • Página de Facebook que permite preguntas y respuestas 	

Fuente: C-Change (2012). *Practitioner's Handbook*, Módulo 2, p. 40.

FICHA DE TRABAJO 14: DECIDIR SOBRE EL CANAL CORRECTO Y LA COMBINACIÓN DE MATERIALES

Tipos de canales	Posibles beneficios	Estimaciones de costo y esfuerzo
<p>Interpersonal</p>		
<p>Basada en la comunidad</p>		
<p>Medios de comunicación masivos y sociales</p>		

FICHA DE TRABAJO 15: RESUMEN DE ACTIVIDADES, CANALES, MATERIALES, HERRAMIENTAS Y CONTENIDO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

Instrucciones: Una vez que se han seleccionado los posibles canales de comunicación, el siguiente paso es priorizar los recursos en el desarrollo de un conjunto manejable de materiales y actividades.

1. Resuma sus actividades o intervenciones claves por segmento del público.
2. Consulte sus fichas de trabajo sobre la combinación de canales y materiales y haga una selección final de canales y materiales para apoyar sus actividades claves, según las preferencias del público y su presupuesto. Recuerde: los canales y materiales no deben considerarse por separado del diseño general de la estrategia.
3. Nombre el contenido clave para cada segmento del público a través de cada canal.

Segmento de audiencia pública	Actividad clave elegida (por audiencia pública)	Canal final (medios de comunicación a nivel interpersonal, basadas en la comunidad, masivos o sociales)	Herramientas de materiales que se utilizarán para apoyar actividades	Contenido clave que se espera que sean comunicadas a través de cada canal

FICHA DE TRABAJO 16: CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

Instrucciones: Piense en todos los posibles materiales de apoyo (con qué) y cómo la actividad y el material se ajustan a la estrategia de comunicación. Tenga en cuenta las actividades necesarias para cada objetivo y los materiales, recursos y tiempos requeridos.

Lista de actividades	Implementadores (incluidos los compañeros)	Recursos	Cronograma
Objetivo de la comunicación n°. 1			
Actividad:			
Actividad:			
Objetivo de la comunicación n°. 2			
Actividad:			
Actividad:			
Actividad:			
Objetivo de la comunicación n°. 3			
Actividad:			
Actividad:			

Fuente: C-Change (2012). *Practitioner's Handbook*, Módulo 2, p. 49.

FICHA DE TRABAJO 17: PLAN DE TRABAJO DETALLADO

Instrucciones: Revise las decisiones tomadas en los pasos 2 y 3 y complete la columna izquierda con los objetivos de comunicación y las actividades o materiales de apoyo planeados. Tome decisiones sobre los implementadores (por ejemplo: compañeros, consultores) y revise su presupuesto y cronograma para completar las otras columnas.

Intervención CCSyc	Implementadores: personal líder, consultores, voluntarios, compañeros	Recursos y presupuesto	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre
Objetivo de la comunicación n°. 1						
Actividad o material:						
Actividad o material:						
Objetivo de la comunicación n°. 2						
Actividad o material:						
Actividad o material:						
Actividad o material:						
Objetivo de la comunicación n°. 3						
Actividad o material:						
Actividad o material:						

FICHA DE TRABAJO 18: PLAN PARA MONITOREAR EL PROCESO Y LA CALIDAD DE LOS MATERIALES Y ACTIVIDADES

Nombre del material:				
Lugares de distribución	Objetivo (Cantidad por distribuir)	Indicadores de monitoreo	Métodos y herramientas de monitoreo	Implementador (quién es responsable de garantizar que se realice el monitoreo y se utilicen los datos)
1.				
2.				
3.				
4.				
Nombre de la actividad:				
Puntos de implementación	Objetivo (Cantidad a implementar)	Indicadores de monitoreo	Métodos y herramientas de monitoreo	Implementador (quién es responsable de garantizar que se realice el monitoreo y se utilicen los datos)
1.				
2.				
3.				
4.				

Fuente: C-Change (2012). *Practitioner's Handbook*, Módulo 4, p. 29.

FICHA DE TRABAJO 19: PREGUNTAS E INDICADORES DE MONITOREO

Preguntas de monitoreo	Indicadores de monitoreo
	Proceso:
	Salida:
	Proceso:
	Salida:
	Proceso:
	Salida:

FICHA DE TRABAJO 20: PREGUNTAS E INDICADORES DE EVALUACIÓN

Objetivos de comunicación y preguntas de evaluación	Indicadores de resultado final
<p>Objetivo de la comunicación:</p> <p>Pregunta de evaluación:</p>	<p>Resultado:</p>
<p>Objetivo de la comunicación:</p> <p>Pregunta de evaluación:</p>	<p>Resultado:</p>
<p>Objetivo de la comunicación:</p> <p>Pregunta de evaluación:</p>	<p>Resultado:</p>
<p>Objetivo de la comunicación:</p> <p>Pregunta de evaluación:</p>	<p>Resultado:</p>
<p>Objetivo de la comunicación:</p> <p>Pregunta de evaluación:</p>	<p>Resultado:</p>

FICHA DE TRABAJO 21: PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS SIMPLIFICADO

	Preguntas de seguimiento y evaluación	Indicadores y objetivos	Métodos y herramientas de datos	Técnicas de análisis de datos
Monitoreo				
Evaluación				

FICHA DE TRABAJO 22: SÍNTESIS DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

A. RESUMEN DEL ANÁLISIS SITUACIONAL

Resumen del contexto, análisis de las personas y la comunicación	
1. ¿Qué está pasando? (del árbol de problemas del análisis de contexto)	
2. ¿Dónde y a quién? (del análisis de personas)	
3. ¿Con qué efecto? (del árbol de problemas del análisis de contexto)	
4. ¿Quién y qué está influyendo en la situación y con qué efecto? (del análisis de personas y el árbol de problemas del análisis de contexto)	
5. ¿Y como resultado de qué causas? (del árbol de problemas del análisis de contexto)	
6. ¿Cómo se comunican las poblaciones con mayor frecuencia? ¿Qué medios usan? ¿En qué lugares se reúnen para conversar? ¿Con quién conversan del tema que se está tratando? (del análisis de la comunicación)	
Declaración final del problema	
Cambios que el problema requiere	

B. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Segmentación final del público	
Cambios deseados	
Barreras	
Objetivos de la comunicación	
Enfoque estratégico	
Posicionamiento	
Contenidos claves	
Canales, actividades y materiales	

ANEXO 1: Ejemplo: vacíos de investigación formativa y cómo llenarlos

En el siguiente ejemplo sobre un programa de planificación familiar en Albania solo dos públicos (estudiantes universitarios y farmacéuticos) fueron seleccionadas para ilustrar las necesidades de investigación formativa. Para los proyectos CCSyC, todos los públicos deben ser considerados en el análisis de personas para obtener una imagen completa de la situación.

<p>1. Necesidades de investigación formativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información, motivación, capacidad de actuar y normas para estudiantes universitarios sobre el uso de los anticonceptivos modernos en Albania • Disponibilidad y acceso a anticonceptivos modernos en Albania • Calidad de la comunicación interpersonal en el punto de servicio (donde se obtienen los anticonceptivos) 	
<p>2. Preguntas para estudiantes universitarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántos hombres y mujeres conocen diferentes métodos anticonceptivos modernos? • ¿Cuáles son sus creencias sobre la efectividad de los métodos modernos y los tradicionales? • ¿Qué les impide usar métodos modernos? • ¿Cuántos estudiantes conversan sobre la anticoncepción con sus parejas sexuales? • ¿Cuántos estudiantes conversan sobre la anticoncepción con un farmacéutico o médico? 	<p>2. Preguntas para los farmacéuticos locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué les dicen los farmacéuticos a las mujeres sobre la anticoncepción moderna? • ¿Qué tan precisa es esta información? • ¿Qué ideas erróneas tienen los farmacéuticos sobre la anticoncepción moderna? • ¿Qué información errónea están dando los farmacéuticos a sus clientes? • ¿Qué tendencias existen entre los farmacéuticos cuando se trata de anticoncepción y planificación familiar?
<p>3. Investigación existente del inventario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituto de Salud Pública (IPH), Ministerio de Salud de Albania, Instituto de Estadística (INSTAT) y Centros para el Control de Enfermedades (CDC). 2005. Encuesta de salud reproductiva, Albania 2002. Tirana: IPH, INSTAT y CDC. • INSTAT, IPH y MEASURE DHS, 2009. Encuesta demográfica y de salud de Albania 2008-09. Tirana: INSTAT, IPH y MEASURE DHS. • PRÖ Shendetit. Two pager: Knowledge and use of modern methods of contraception: 2002 and 2005. Tirana: PRÖ Shendetit. 	<p>4. Investigación formativa para ser diseñada, según sea necesario</p> <p>Investigación cualitativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diez grupos focales de flujo libre con estudiantes universitarias dirigidas por un facilitador capacitado; uso del método de clasificación de pila para clasificar los métodos anticonceptivos en varios criterios <p>Investigación cuantitativa y cualitativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas con estudiantes universitarios en dos sitios de intervención y dos de comparación; los entrevistadores capacitados utilizan PDA (asistentes digitales personales) portátiles para recopilar datos de una muestra de estudiantes. • Encuestas cuantitativas cara a cara con farmacéuticos a menos de 200 metros de los centros universitarios; investigación cualitativa con “clientes misteriosos”; participantes capacitados que desempeñan el papel de mujeres con poco o ningún conocimiento sobre anticoncepción que hacen preguntas abiertas a los farmacéuticos sobre anticonceptivos modernos; uso de una lista de verificación estandarizada para abordar las actitudes y el tono de los farmacéuticos, ya sea que brinden información vital y precisa y referencias a un médico apropiado

Fuente: C-Change (2012). *Practitioner's Handbook*, Módulo 1, p. 19.

ANEXO 2: BASES TEÓRICAS DEL MODELO SOCIOECOLÓGICO PARA EL CAMBIO

Estas preguntas claves deben ser consideradas para ayudar a evaluar la situación y pensar en posibles cursos de acción para promover el cambio.

Teoría/modelo/enfoque	Enfoque	Preguntas críticas
<p>TEORÍAS DE CAMBIO¹⁶</p> <p>Conceptos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mapa de resultados • Suposiciones • Camino de cambio/acción • Modelo lógico • Entradas/salidas • Resultados/ impactos intermedios • Cambio emergente • Cambio transformador • Cambio proyectable 	<p>Una teoría del cambio es una “declaración concreta de vías de cambio creíbles y comprobables que pueden guiar las acciones y explicar su impacto” (Kubisch et al., 2002).</p> <p>Una teoría del cambio a menudo se hace visible con un modelo lógico: una representación visual que traza (o mapea) una ruta desde el problema a abordar hasta las entradas (recursos disponibles), luego salidas (actividades y participación), para finalmente llegar a resultados (resultados a corto, mediano y largo plazo) que, idealmente, conducirán a un impacto (cambio duradero).</p> <p>Una teoría del cambio saca a la luz los supuestos subyacentes para que el razonamiento detrás de una intervención pueda evaluarse y ajustarse, en caso sea necesario. Tenga en cuenta que una sólida teoría del cambio necesita basarse en una teoría de cómo ocurre realmente el cambio.</p> <p>Desde esta perspectiva, los profesionales deben identificar el cambio más probable y los impulsores del cambio en un sistema dado. Los programadores deben evaluar los posibles puntos de cambio, su posible impacto en el sistema general y la posibilidad de que un programa pueda afectarlos.</p> <p>También es importante identificar el cambio emergente (cambio que ya está ocurriendo, ya sea planificado o no); cambio transformador (puntos críticos que causaron grandes transformaciones en una comunidad determinada); y el cambio proyectable (el tipo de cambio que se puede planificar e implementar).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las vías de acción adecuadas para promover el cambio? • ¿Qué cambios relacionados con temas específicos ya están ocurriendo en la comunidad? • ¿Qué cambios probables pueden tener efectos de onda positivos y negativos? • ¿Qué tendencias seculares/ cambios emergentes alientan o desalientan los cambios propuestos? • ¿Qué cambios ya se han producido en una comunidad determinada que ofrecen información sobre los procesos locales de cambio?

¹⁶ Kubisch, Anne y Patricia Auspos (2004). Building knowledge about community change: Moving beyond evaluations. Washington, D.C.: Instituto Aspen.

<p>ENFOQUE DE LA DESVIACIÓN POSITIVA¹⁷</p> <p>Conceptos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque basado en activos. • Propiedad comunitaria del proceso de cambio. • Diseño y práctica basados en la comunidad e impulsados por la comunidad • Experiencia local y soluciones • Capacidad de la Comunidad • Comunidad como agente, recurso, entorno, objetivo¹⁸ 	<p>El Enfoque de desviación positiva busca comprender por qué una minoría en una comunidad determinada practica comportamientos saludables y luego integra esos conocimientos en una planificación efectiva. Por ejemplo, en una comunidad donde la mayoría de los niños están desnutridos, la desviación positiva trataría de analizar por qué algunos niños están bien alimentados, aquellos que se desvían de la norma de manera positiva. Las razones podrían ser el acceso a recursos económicos, capital social, creencias religiosas, experiencias pasadas, etc. Una premisa básica de este enfoque basado en activos es que el cambio está basado en la comunidad y está impulsado por la comunidad, es decir, las comunidades tienen experiencia local, soluciones y recursos (por ejemplo, normas alternativas, agentes) para promover el cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay personas que no se ajustan a la norma negativa? ¿Por qué actúan así? ¿Hay elementos comunes entre ellos? • ¿Es posible difundir sus normas únicas y/o desviadas en toda la comunidad? ¿Hay barreras? ¿Cómo pueden solucionarse tales limitaciones? ¿Qué implicará incorporar comportamientos positivos desviados? • ¿Qué recursos tienen las comunidades para promover cambios deseables? ¿Cómo se pueden movilizar estos recursos hacia un cambio positivo? • ¿Quiénes (individuos/grupos) pueden estar más inclinados o no a promover el cambio? ¿Cuáles son los motivos? • ¿Informar sobre ejemplos de desviación positiva persuadirá a las personas que practican comportamientos no deseables?
<p>TEORÍAS DEL DIÁLOGO¹⁹</p> <p>Conceptos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de conciencia • Conexión 	<p>El diálogo puede ser más que una conversación; puede concebirse como una orientación respetuosa hacia los demás y como una forma de crear conciencia sobre las realidades sociales (incluida la desigualdad en el poder y las relaciones económicas). Un enfoque dialógico para aumentar la conciencia a través del contacto interpersonal es lo opuesto a la educación unidireccional, mediante la cual un experto transmite información a un receptor/público vacío/ignorante (modelo bancario). La comunicación dialógica tiene como objetivo lograr la empatía y una conexión que invita a la reflexión y la acción potencial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo podría ser una estrategia de comunicación dialógica? • ¿Cuál debería ser el papel del experto en la comunicación para el cambio social y de comportamiento? • ¿Qué actividades y procesos pueden facilitar la toma de conciencia y la conexión?
<p>TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO PLANIFICADO²⁰</p> <p>Conceptos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intención de comportamiento • Actitud • Norma subjetiva • Control conductual percibido (equivalente a la autoeficacia) 	<p>Esta teoría plantea la hipótesis de que la intención conductual es el determinante más importante del comportamiento. Los comportamientos tienen más probabilidades de verse influenciados cuando los individuos tienen una actitud positiva sobre el comportamiento; el comportamiento es visto positivamente por personas clave que influyen en el individuo (norma subjetiva); y el individuo tiene la sensación de que puede controlar el comportamiento (control conductual percibido).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las personas quieren cumplir con el comportamiento? ¿Qué posibilidades hay de que las personas cumplan con el comportamiento? • ¿Las personas clave se oponen al comportamiento? • ¿Las personas sienten que pueden controlar los comportamientos? • ¿Qué podría motivar a las personas a tener actitudes positivas?

Fuente: C-Change (2012). *Practitioner's Handbook, Módulo 0*, pp. 26-43.

- 17 Zeitlin, Marian F., Hossein Ghassemi, Mohamed Mansour, Robert A. Levine, Maria Dil-lanneva, Manuel Carballo, Suganya Sockalingam (1990). Positive deviance in child nutrition: with emphasis on psychosocial and behavioral aspects and implications for development. Tokio: Publicaciones de la Universidad de las Naciones Unidas. Pascale, Richard Tanner y Jerry Sternin (2005). Your company's secret change agents. Harvard Business Review, 83 (5): 72-81.
- 18 McLeroy, Kenneth, Barbara L. Norton, Michelle C. Kegler, James N. Burdine y Ciro V. Sumaya (2003). Community-based interventions. American Journal of Public Health, 93(4): 529-33.
- 19 Freire, Paulo (1993). Pedagogy of the oppressed. Nueva York: Continuum Publishing. Walton, Doug (1998). Dialogue theory for critical thinking. Argumentation, 3: 16-84.
- 20 Ajzen, Icek (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In Action control: From cognition to behavior, J. Kuhl y J. Beckmann, ed., 11-39. Berlín: Springer.

ANEXO 3: EJEMPLO: BRIEFING CREATIVO PARA MATERIALES DE GESTIÓN DE CLIENTES

1. Objetivo general de la comunicación: Apoyar el cumplimiento y la implementación del tratamiento antirretroviral (TAR) en Etiopía a través de una mejor comunicación entre el cliente y el proveedor y el apoyo comunitario	
Públicos seleccionados	Hombres y mujeres que se ven directamente afectados: los que tienen entre 30 y 50 años que ya reciben TAR en zonas urbanas y rurales.
2. Objetivos de la comunicación	
Cambios deseados	<ul style="list-style-type: none"> • Sepa cómo manejar el TAR, es decir, la adherencia; manejo de efectos secundarios; visitas regulares a la clínica; vida positiva, incluyendo prevención positiva y divulgación a parejas sexuales, amigos y familiares. • Siéntase seguro y prepárese para solicitar a los proveedores los servicios y la información necesarios. • Practique una vida positiva, adherencia al TAR y busque tratamiento para infecciones oportunistas, entendiendo que esto mejorará su salud.
Obstáculos/barreras	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de información relevante y confiable. • Estigma dirigido a personas abiertamente VIH positivas. • Obstáculos relacionados con la pobreza, como la inseguridad alimentaria. • Proveedores de servicios que no tienen suficiente tiempo para un asesoramiento intenso y no están acostumbrados a clientes asertivos. • Falta de servicios de apoyo social.
Objetivo de la comunicación	Al final del proyecto habrá un aumento en la proporción de hombres y mujeres de 30 a 50 años en TAR que se convierten en clientes autogestionados y ven el beneficio de administrar su vida y su TAR de forma activa.
3. Briefing del mensaje	
La declaración de soporte Incluye las razones por las cuales la promesa clave supera las barreras claves y las razones por las cuales lo que se promete o promueve es beneficioso. Estos a menudo se convierten en los mensajes claves.	Porque los clientes comprometidos obtienen mejores servicios.
“Call to action” o Llamada a la acción	Para obtener más información, llame a la línea directa de SIDA al 759-38475.
Impresión duradera Formula la impresión duradera que el público debería tener después de escuchar o ver el mensaje.	Un cliente autosuficiente e informado vive con dignidad.
Percepción de alguien involucrado en el cambio Describa cómo el público percibe a alguien que es parte del cambio o usa el producto o servicio que se promociona.	Un cliente comprometido es alguien que se hace cargo de su propia vida.

4. Contenido clave y tono	
Contenidos claves	<p>Preséntese para sus citas (con su pareja, si tiene una)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sea puntual y venga preparado. • Programe y mantenga visitas de seguimiento. <p>Controle su propia salud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lleve un diario para documentar cómo toma sus medicamentos, los efectos secundarios y (si es mujer) sus períodos menstruales. • Controle su peso y anote todo lo que come durante dos días al mes. <p>Pregunte si no entiende algo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pregúntele al médico qué encuentra cuando lo examine y pida que le explique todos los resultados de las pruebas especiales. • Pregunte por qué lo derivan, qué tan rápido necesita ir y cuánto costará. <p>Solicite atención de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicite confidencialidad. • Brinde honestidad y respeto, y espere lo mismo a cambio. <p>Sea abierto y dígame a su médico exactamente lo que siente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espere para conversar sobre adherencia • Sepa qué medicamentos está tomando, cuándo y cómo tomarlos, y qué no debe tomar. • Traiga su diario consigo.
Tono o apelación	Comprensivo, tranquilizador y realista.
5. Consideraciones creativas	
Combinación de medios/actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Cartel en la sala de espera (para 300 clínicas en y alrededor de la región de Amhara). • Contenido integrado en el diario de adherencia existente (aproximadamente 20 000 impresiones). • Adición para el currículo y carpeta de asesoramiento de la línea directa (por única vez, se necesita un “briefing” de los asesores). • Centro de programa de radio diario del cliente de personas que viven con el VIH en clientes comprometidos (colaboración con programa de radio diario existente). • Deslice el video sobre la interacción cliente-proveedor, aplicando todos los puntos (necesita un guion adicional y un “briefing” creativo).
Aperturas y consideración creativa, costo y tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura: Materiales de soporte de impresión dirigidos distribuidos en la configuración del proveedor y en toda la red de personas que viven con el VIH para clientes que ya están inscritos en el TAR. • Consideraciones creativas: Materiales y actividades desarrollados a partir de amárico; se necesita traducción al inglés para los donantes. El texto debe cumplir con las pautas de baja alfabetización. Las imágenes utilizadas serán dibujos realistas en lugar de fotos. La red de personas que viven con el VIH prefiere esto porque los modelos de fotografía VIH positivos anteriores estuvieron expuestos a un mayor estigma.

Fuente: C-Change (2012). *Practitioner's Handbook, Módulo 3, pp. 10-12.*

ANEXO 4: INDICADORES Y OBJETIVOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Las preguntas de monitoreo y evaluación pueden ser útiles para desarrollar indicadores apropiados, tal como se muestra en los ejemplos a continuación.

Nota:

- Es mejor establecer indicadores de evaluación durante la planificación de la estrategia (Paso 2) para utilizarlos como guía para la recopilación de datos de referencia.
- Es mejor establecer monitoreo e indicadores tan pronto como se complete el plan de trabajo y antes de que comience la implementación.

Actividad del plan de trabajo	Pregunta de monitoreo	Indicador de monitoreo (*proceso/ salida)
Emitir spot de radio en tres comunidades	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se emitió el spot de radio? • ¿En cuántas comunidades se emitió el spot? 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador de proceso: spot de radio • Indicador de salida: Número de comunidades que alcanzó la transmisión del spot de radio
Objetivo de la comunicación	Pregunta de evaluación	Indicador de evaluación (**resultado)
Aumento en el número de mujeres que asisten a la universidad que conocen los beneficios de la familia.	¿Las mujeres se volvieron más conscientes de los beneficios de la planificación familiar?	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de mujeres conscientes de los beneficios al inicio del estudio. • Porcentaje de mujeres conscientes de los beneficios en la línea final.

* - Un indicador de proceso proporciona señales sobre el alcance de las actividades que se implementarán.

- Un indicador de salida proporciona señales relacionadas con los resultados de las actividades de implementación.

** - Un indicador de salida proporciona señales relacionadas con los resultados que la estrategia de comunicación espera lograr, que están integrados en los objetivos de comunicación.

Una vez que se desarrollan los indicadores, se deben establecer objetivos realistas. Los objetivos del indicador o los puntos de referencia se establecen poco después de que comience la intervención. Hacer esto no solo proporcionará claridad sobre los logros esperados, sino que permitirá que los programas planifiquen con anticipación estos logros.

Ejemplo de actividad y objetivo de la comunicación	Indicador	Meta
Actividad: realizar tres capacitaciones	Indicador de proceso: número de capacitaciones realizadas	Tres capacitaciones
Objetivo de la comunicación	Indicador de resultado	Indicador de evaluación (**resultado)
Al final de la intervención, habrá un aumento del X por ciento en el número de mujeres que asisten a la universidad que conocen los beneficios de la planificación familiar.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje del público objetivo consciente de los beneficios al inicio del estudio; y • Porcentaje de público objetivo consciente de los beneficios en la línea final. 	X por ciento al inicio del estudio; Y por ciento en la línea final.

Fuente: C-Change (2012). *Practitioner's Handbook*, Módulo 5, pp. 13-14.

ANEXO 5: EJEMPLO: INDICADORES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

MONITOREO		
Indicadores de monitoreo de salida de muestra	Posibles métodos y herramientas cuantitativas	Posibles métodos y herramientas cualitativas
Número de personas capacitadas como educadores pares	<ul style="list-style-type: none"> • Método: Cuente la cantidad de personas que asisten a cada capacitación. • Herramienta: Hoja de asistencia a la capacitación entregada cada día. 	<p><i>Nota: Si el indicador mide números y porcentajes, no se puede usar métodos cualitativos. Los métodos cualitativos se utilizan para examinar la calidad de las actividades contadas, como en los ejemplos a continuación.</i></p>
Número de personas que reciben documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Método: Cuente la cantidad de panfletos que los trabajadores de divulgación distribuyen cada día • Herramienta: Registro de trabajadores de divulgación 	
Número estimado de personas a las que se llega por radio	<ul style="list-style-type: none"> • Método: Capture el alcance aproximado de la campaña de radio a partir de los datos proporcionados por las estaciones de radio. • Herramienta: Formulario de documentación de la campaña de radio 	
Indicadores de monitoreo de salida de muestra	Posibles métodos y herramientas cuantitativas	Posibles métodos y herramientas cualitativas
Los anuncios de radio son claramente entendidos por los públicos objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Método: Encueste a la población y pregúnteles qué significan los anuncios de radio • Herramienta: Encuesta de campaña de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Método: Conversaciones de grupos focales y/o entrevistas exhaustivas • Herramienta: Protocolos para conversaciones de grupos focales y/o entrevistas exhaustivas
Los educadores de pares pueden proporcionar información precisa seis meses después de la capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Método: Administre una encuesta de seis meses posterior a la capacitación sobre conocimiento y mensajes. • Herramienta: Cuestionario de educador de pares 	<ul style="list-style-type: none"> • Método: Observación de educadores de pares; entrevistas periódicas realizadas con miembros de la población objetivo • Herramienta: Cuaderno de supervisión, formulario de observación y/o protocolos de entrevista
Participan líderes comunitarios claves y guardianes	<ul style="list-style-type: none"> • Método: Cuente la cantidad de líderes y guardianes que asisten a reuniones y actividades del programa • Herramienta: Registro de reuniones o actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Método: entrevistas a informantes clave con guardianes y líderes comunitarios • Herramienta: Protocolos de entrevista de guardián y líder comunitario
EVALUACIÓN		
Indicadores de monitoreo de salida de muestra	Posibles métodos y herramientas cuantitativas	Posibles métodos y herramientas cualitativas
Número de mujeres jóvenes de 15 a 19 años que han hablado con un educador de pares sobre el sexo transaccional.	<ul style="list-style-type: none"> • Método: Compare los datos con los objetivos del programa, con base en informes de educadores de pares y mujeres. • Herramienta: Formulario de informe del educador de pares; cuestionario para mujeres jóvenes 	<ul style="list-style-type: none"> • Método: Realice entrevistas exhaustivas o grupos focales con mujeres jóvenes sobre sus experiencias con educadores de pares. • Herramienta: Protocolos de conversación de grupos focales; protocolos de entrevistas exhaustivas
Porcentaje de mujeres jóvenes que identifican correctamente un eslogan de radio relacionado con el sexo transaccional.	<ul style="list-style-type: none"> • Método: Realice una encuesta de seguimiento basada en la población y compare los datos con los objetivos del programa. • Herramienta: Cuestionario para mujeres jóvenes 	<ul style="list-style-type: none"> • Método: Realice entrevistas exhaustivas o grupos focales sobre lo que las mujeres entienden de los mensajes. • Herramienta: Protocolos de conversación de grupos focales; protocolos de entrevistas exhaustivas

<p>Porcentaje de mujeres jóvenes que creen que el sexo transaccional es una forma segura de ganarse la vida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Método: Realice una encuesta basada en la población al inicio del estudio y haga seguimiento, luego compare; alternatively compare aquellos expuestos y no expuestos a la intervención. • Herramienta: Cuestionario para mujeres jóvenes 	<ul style="list-style-type: none"> • Método: Realice entrevistas exhaustivas o conversaciones de grupos focales sobre lo que las mujeres creen y cómo estas creencias pueden haber cambiado con el tiempo. • Herramienta: Protocolos de conversación de grupos focales; protocolos de entrevistas exhaustivas
--	---	---

Fuente: C-Change (2012). *Practitioner's Handbook, Módulo 5*, pp. 28-29.

BIOGRAFÍAS

Jair Vega Casanova

Profesor del Departamento de Comunicación Social, investigador sénior del Grupo de Investigación en Comunicación, Cultura y Cambio Social PBX; profesor de las maestrías en Comunicación, Epidemiología y Salud Pública y actual coordinador de la maestría en Comunicación de la Universidad del Norte. Sus investigaciones, publicaciones y proyectos se han desarrollado en distintos escenarios: la academia, organizaciones sociales, entidades estatales, así como organismos de cooperación internacional. Sus investigaciones se podrían articular en el eje comunicación, participación y cambio social, con especificidades como 1) la construcción social de la salud, 2) la agencia política de las organizaciones sociales y 3) los estudios de género, diversidad y ciudadanía. Ha sido consultor con entidades colombianas como el Ministerio de Salud, el Instituto Nacional de Salud y la Fundación Imaginario. También de entidad, es internacionales como C-CHANGE-FHI 360, Organización Mundial de la Salud, Organización Panamericana de la Salud, Unicef, PNUD, Fondo de Población de las Naciones Unidas, Fundación Friederich Ebert, Communication for Social Change Consortium y The Communication Initiative. Actualmente es editor asociado de la *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales Investigación & Desarrollo*. Ha sido conferencista y profesor invitado en varias universidades en Colombia y en América Latina. Antes de incorporarse a la Universidad del Norte trabajó durante cinco años en la Fundación Social como coordinador de programas de desarrollo social. Ha publicado numerosos trabajos, libros, capítulos de libros y artículos en revistas. Sus publicaciones se pueden encontrar en <http://uninorte.academia.edu/JairVega> y https://www.researchgate.net/profile/Jair_Vega.

Rafael Obregón Gálvez

Representante de Unicef en Paraguay desde julio de 2019. Fue jefe de la Sección de Comunicación para el Desarrollo, División de Programas, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef), Nueva York. Previo a su vinculación con Unicef fue profesor asociado de la Escuela de Artes y Medios y Director del Programa de Estudios de Comunicación y Desarrollo del Center for International Studies de Ohio University, y profesor asociado del Departamento de Comunicación Social de la Universidad del Norte de Colombia. También se desempeñó como asesor regional de Comunicación para la Salud Materno-Infantil de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud. Tiene amplia experiencia profesional, docente e investigativa en comunicación para el desarrollo y para la salud, y en desarrollo internacional en América Latina, Asia y África. Es miembro del consejo editorial de varias revistas científicas, como el *Journal of Health Communication*, y ha sido revisor invitado de *Social Science Medicine*, *BioMed Central* y *Health Policy Journal*. Es miembro del Comité Asesor del Foro sobre Amenazas Microbianas de las Academias de Ciencias, Ingenierías y Medicina de los Estados Unidos, y del Comité Asesor de la Cumbre Internacional de Comunicación para el Cambio Social y del Comportamiento. Fue asesor del Comité de Emergencia del Reglamento Sanitario Internacional de la Organización Mundial de la Salud para la emergencia de salud pública internacional por el Zika y presidente fundador de la Alianza Global para el Cambio Social y de Comportamiento. También es miembro de varias asociaciones internacionales, entre ellas la International Communication Association y la International Association for Mass Communication Research. Ha publicado varios libros, artículos de revistas revisados por expertos, capítulos de libros e informes técnicos. Entre sus libros más recientes se encuentran *Social and Behavior Change Communication in Disease Outbreaks: Dealing with Rights, Culture, Complexity, and Context* (2021, forthcoming), Springer, *The Handbook of Development Communication and Social Change* (2014) y *The Handbook of Global Health Communication* (2012), Wiley Publishers. Obtuvo un doctorado en Comunicación Social en la Pennsylvania State University, una maestría en Asuntos Internacionales en la Ohio University; y una licenciatura en Comunicación Social y Periodismo en la Universidad Autónoma de Colombia.

Claudia Nieto Sánchez

Investigadora Unidad de Antropología Médica / Eco-health Group – Instituto de Medicina Tropical (Amberes). Es doctora en Salud Pública y Comunicación de la Universidad de Ohio. Obtuvo su título de maestría en Comunicación y Desarrollo de la misma institución. En su calidad de investigadora de postgrado actuó como coordinadora de la Iniciativa Vivir Saludable (IVS), estrategia de investigación enfocada en desarrollar modelos de prevención sostenible de la Enfermedad de Chagas en Ecuador. Diseñada por el Centro de Investigación para la Salud en América Latina (CISeAL) de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) y el Instituto de Enfermedades Infecciosas y Tropicales (ITDI) de la Universidad de Ohio (OU), la IVS combina conocimiento científico y saber local para diseñar ambientes de vivienda capaces de prevenir la entrada de triatominos en viviendas rurales de la provincia de Loja. Desde esta posición desempeñó roles de investigación e implementación involucrando actores locales, nacionales e internacionales. Su experiencia en comunicación, desarrollo y salud incluye proyectos en Colombia, Ecuador, India, Gambia, Uganda y Suráfrica. Previamente estuvo involucrada en el diseño e implementación de una estrategia intersectorial de prevención de embarazo adolescente en Colombia, así como múltiples proyectos de gestión de conocimiento de alcance regional en comunicación y desarrollo desde la Iniciativa de Comunicación para América Latina: <http://www.comminit.com/la>. Entre 2012-2016 se desempeñó como entrenadora y facilitadora en el Curso de Comunicación para el Desarrollo diseñado por la Universidad de Ohio para funcionarios de Unicef; así mismo, ha facilitado múltiples cursos sobre investigación cualitativa aplicada a la promoción de salud dirigidos a estudiantes de pre- y posgrado en Colombia y Ecuador. Colabora actualmente con la Unidad de Antropología Médica del Instituto de Medicina Tropical en Amberes, en donde participa en investigaciones enfocadas en el uso de perspectivas sistémicas para la prevención de enfermedades infecciosas en contextos internacionales.

Elizabeth Vargas Rosero

Profesora asociada, investigadora del Grupo de Cuidado al paciente crónico y su familia y de Historia de la Enfermería; profesora en el doctorado y la maestría en Enfermería y actual vicedecana académica de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de Colombia. Sus áreas de interés y desarrollo académico son la salud cardiovascular, las condiciones crónicas de salud, la promoción de la salud y la comunicación en salud. Miembro de la Sociedad de Honor de Enfermería Sigma Theta Tau International. Sus publicaciones se pueden encontrar en https://www.researchgate.net/profile/Elizabeth_Vargas-Rosero.

Camilo Pérez Quintero

Profesor de Comunicación y Desarrollo en el Departamento de Comunicación Social y Periodismo, director del laboratorio de comunicación para la innovación territorial y el cambio social JUI SHIKAZGUAXA y es miembro de PBX: Grupo de Investigación de Comunicación, Cultura y Cambio Social en la Universidad del Norte en Barranquilla (Colombia). Es antropólogo de la Universidad de Antioquia, Medellín (Colombia); tiene una maestría en Communication and Development Studies y es doctor en Mass Communication de Ohio University. Sus intereses de investigación incluyen la comunicación para el cambio social y de comportamiento, la comunicación participativa y ciudadana, la comunicación para la salud y los estudios de género, diversidad y ciudadanía, la comunicación comunitaria, alternativa, ciudadana y propia; y el uso del arte como herramienta para la transformación. Fue cofundador de la organización Pasolini en Medellín, pionera en Colombia en combinar la antropología visual con la comunicación para el cambio social, y la generación de metodologías participativas de producción audiovisual con jóvenes. Ha sido conferencista invitado en varias universidades en Colombia y a nivel internacional. Antes de incorporarse a la Universidad del Norte trabajó durante cinco años en la Secretaría de Cultura Ciudadana de la Alcaldía de Medellín en los programas de memoria y patrimonio cultural, y el programa de planeación local y presupuesto participativo.

George W. Gathigi

Profesor en la Escuela de Periodismo y Comunicación de Masas de la Universidad de Nairobi (Kenia). Su trabajo de investigación e intereses incluyen la radio para el desarrollo, la práctica de la comunicación para el desarrollo, la comunicación para la salud, la investigación de audiencias y los medios digitales. También apoya a una serie de instituciones de educación superior en África y Estados Unidos. Tiene un doctorado en Comunicación de Masas (2009) y una maestría en Asuntos Internacionales (2006) de la Universidad de Ohio y una licenciatura en Ciencias Políticas y Lingüística de la Universidad de Nairobi (2000). Anteriormente enseñó en Hampshire College y fue examinador externo en el campo de la comunicación en varias universidades de Kenia, África Oriental y Meridional. Es experto en comunicación y desarrollo en ejercicio con más de 19 años de experiencia en los campos de la comunicación, los medios y el desarrollo. Ha apoyado a organizaciones dentro de los medios de comunicación, la sociedad civil, instituciones públicas y organismos regionales en materia de investigación-acción, desarrollo de capacidades, campañas de comunicación, comunicación para el cambio de comportamiento, comunicación estratégica, documentación y monitoreo y evaluación en diversos campos. Es un formador a nivel global, regional y local que trabaja en diferentes necesidades de comunicación. Ha apoyado a diferentes actores, incluidos el gobierno, la sociedad civil / ONG y el sector privado, en materia de energía renovable, medio ambiente y recursos naturales, educación, salud y seguridad y protección. Ha trabajado y ha sido consultor para otras instituciones como Africa's Voices Foundation, Kenya Red Cross, CEWARN-IGAD, The Global Fund, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), ICCO Cooperation, Internews, Anglican Overseas Aid (AOA), Unicef, Organización Mundial de la Salud, ACT, entre otros. Ha trabajado extensamente en África Oriental y Meridional y en Estados Unidos.