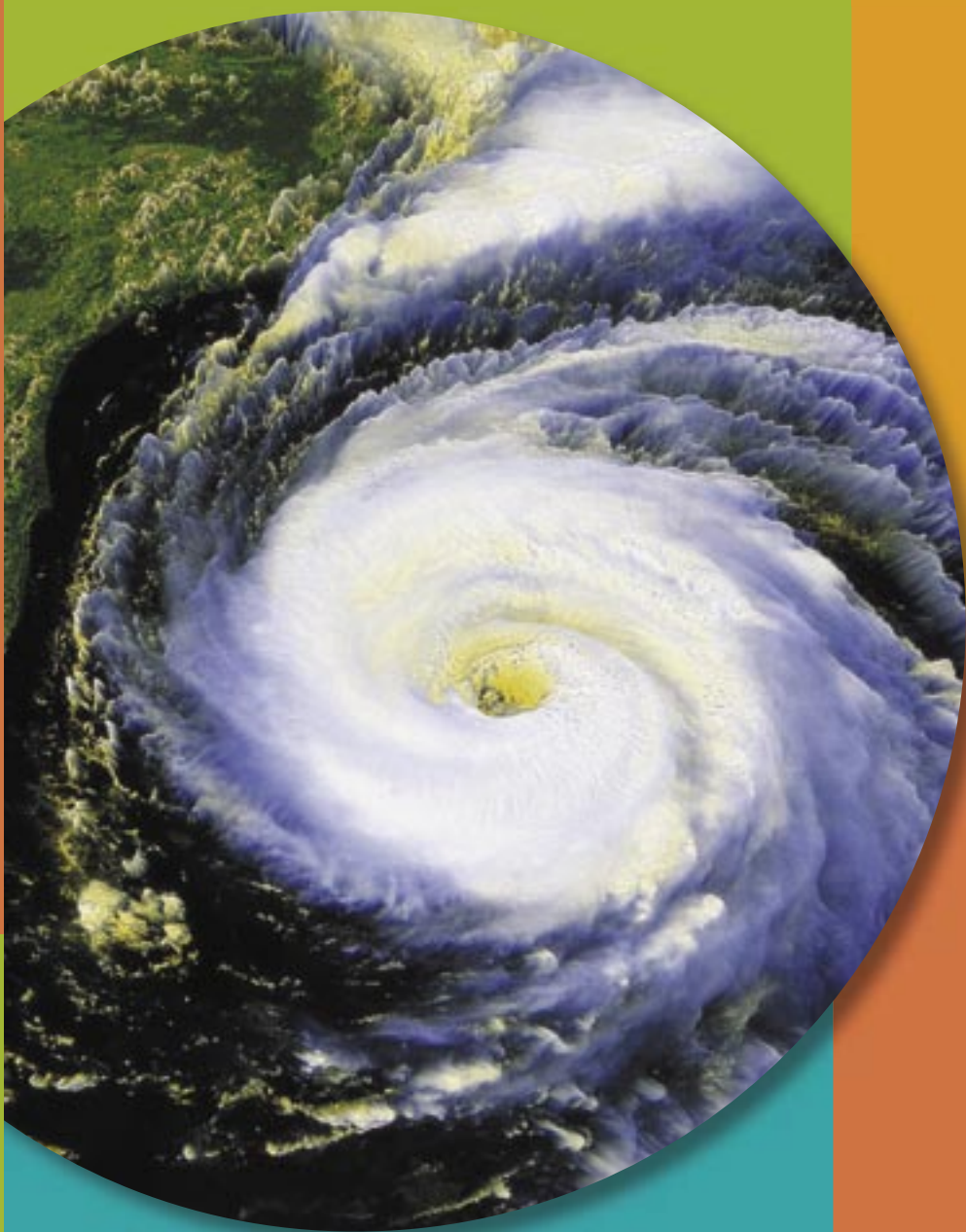


# Comunicación sobre el cambio climático

Manual para su planificación y  
práctica en América Latina



**Marco A. Encalada**



# Comunicación sobre el cambio climático

Manual para su planificación  
y práctica en América Latina



**Marco A. Encalada**



## CONTENIDO GENERAL

### PRESENTACIÓN

#### PRIMERA PARTE

##### LA COMUNICACIÓN Y LA PLANIFICACIÓN

5

##### I. DOS PREMISAS

6

##### II. SOBRE ESTE MANUAL

9

##### III. ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN Y PARA QUÉ SIRVE?

12

##### IV. LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN SOBRE EL CAMBIO CLIMÁTICO

44

#### SEGUNDA PARTE

##### CÓMO PREPARAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN SOBRE EL CAMBIO CLIMÁTICO

50

##### V. DIAGNÓSTICO (Identificación de las necesidades de comunicación)

52

##### A. ALCANCE, ORIENTACIÓN Y MÉTODO

52

##### B. MOMENTOS EN LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

60

##### VI. CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

74

##### A. SIGNIFICADO Y PROPÓSITOS

74

##### B. MOMENTOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

85

##### VII. INTEGRACIÓN Y NEGOCIACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

96

##### A. SIGNIFICADO Y PROPÓSITOS

96

##### B. MOMENTOS EN LA INTEGRACIÓN Y NEGOCIACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

97

##### CUADRO DE MOMENTOS Y PASOS DE LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN SOBRE EL CAMBIO CLIMÁTICO

101

##### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

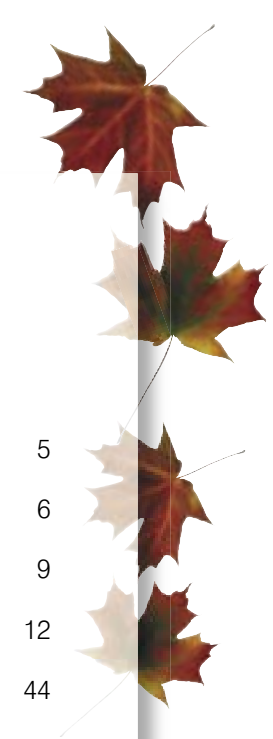
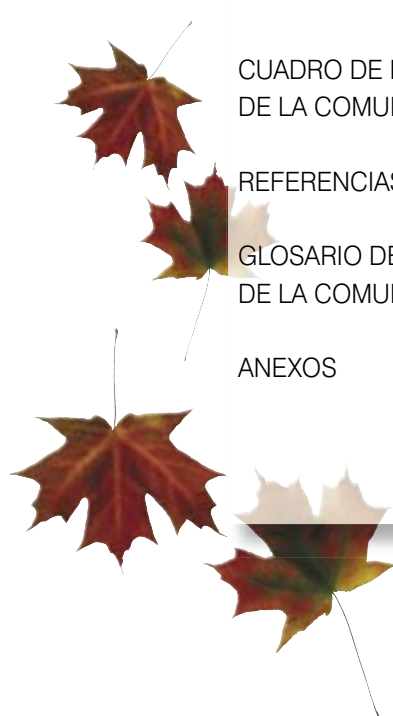
102

##### GLOSARIO DE TÉRMINOS RELEVANTES PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

104

##### ANEXOS

107



# Presentación

En América Latina hay considerable interés por implementar acciones de comunicación en el contexto del artículo 6 de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (“Educación, Formación y Sensibilización del Público”). Se busca ampliar la cantidad y gama de ciudadanos que estén razonablemente informados, educados y motivados sobre esta temática que, por ahora, debido a su relativa complejidad y novedad, es del dominio de solo unos pocos grupos de personas.

Hay convicción de que mientras más se conozca sobre esta problemática, y más reflexión pública se haga sobre la misma, más comprensión y respaldo habrá para tomar decisiones inteligentes desde las instancias de poder. También habrá más motivación para actuar tanto en la mitigación de las causas del CC, como en la adaptación a este fenómeno, disminuyendo así su vulnerabilidad frente a él. Preocupa que en América Latina la gestión sobre el CC no marche a la velocidad y en la amplitud que son necesarias en los campos que son de su prioridad.

Ante esto, se realizan esfuerzos de divulgación, reflexión y educación pública en torno a los alcances, contenidos y ventajas de la Convención, así como las obligaciones que tienen los países frente a ella. Se pretende compartir con la ciudadanía una interpretación apropiada del problema, en especial el grado de su vulnerabilidad frente a este fenómeno, a fin de definir visiones y decisiones comunes sobre cómo afrontar la situación.

En la práctica se ha encontrado no obstante, que hay algunas debilidades metodológicas que limitan en cantidad y calidad los resultados de muchos de estos esfuerzos de comunicación. Por una parte, parece haber poca claridad en cuanto a la prioridad, orientación y alcance de muchos de los contenidos y mensajes sobre CC que se requiere abordar; y por otra, aparentemente existe una tendencia muy fuerte a privilegiar el uso casi exclusivo de medios masivos de comunicación o de pequeños instrumentos, sin dar importancia a otras formas de interacción personal y comunitaria, lo cual puede lograrse con estrategias creativas de comunicación. Además, en muchos programas parecen predominar acciones en alguna

medida desarticuladas y poco orgánicas de comunicación, debido a la falta de una clarificación apropiada de los objetivos y metas que podrían ser observables y medibles a través del tiempo.

Para algunos analistas, esto se debe a que la planificación de la comunicación tiende a ser débil en la mayoría de los países, y que hay poca experiencia en el uso racionalizado de este recurso. Se considera importante, entonces, fomentar iniciativas para promover la aplicación de acciones sistemáticas y orgánicas de comunicación sobre esta materia.

Considerando esta situación, la División de Convenciones Ambientales del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, PNUMA-DEC, con sede en Nairobi, Kenya, en asocio con la ONG ecuatoriana Corporación OIKOS, acordó iniciar la promoción del uso racional de la comunicación en apoyo a la gestión sobre el CC en América Latina. Se estimó conveniente tener como marco de referencia el Programa de Acción de Nueva Delhi para la implementación del artículo 6 de la Convención, que fue aprobado por la COP8 celebrada en la India en el 2003. Se decidió, como primera acción, producir un manual sobre planificación de la comunicación que, con un enfoque de “comunicación para no comunicadores”, y sin constituir un documento oficial, pudiera ser de ayuda para quienes tienen la responsabilidad de implementar acciones de esta clase en apoyo a la gestión sobre el CC.

El presente documento contiene ese manual en su primera edición. Trata exclusivamente los aspectos relativos a sensibilización y a educación informal señalados en el artículo 6 de la CMNUCC que pueden ser cubiertos por la comunicación social. Hace referencias pasajeras de los asuntos de educación en el sistema escolarizado y a la formación profesional. El documento ha sido previamente consultado y analizado, presencialmente y a distancia, con diversos profesionales especialistas y no especialistas en comunicación, que tienen experiencia en la materia. Se espera que a través de su uso pueda irse perfeccionando, gracias a los comentarios que sus usuarios puedan compartir con los autores y responsables de su elaboración.

# PRIMERA PARTE

## LA COMUNICACIÓN Y LA PLANIFICACIÓN



## ÍNDICE DE LA PRIMERA PARTE

I.	DOS PREMISAS	6
	1: La comunicación es esencial para implementar la Convención	6
	2: El uso racionalizado de la comunicación garantiza su efectividad	8
II.	SOBRE ESTE MANUAL	9
	¿De qué trata?	9
	¿A quiénes está destinado?	9
	¿Cuáles son sus propósitos?	9
	¿Qué aspectos de la gestión sobre el cambio climático aborda?	10
	¿Qué aspectos de la comunicación social se abordan?	10
	¿A qué organizaciones puede interesar este manual?	10
	¿Cómo está organizado?	11
	¿Cómo utilizar este manual?	11
III.	¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN Y PARA QUÉ SIRVE?	12
	La comunicación como sistema	12
	Constituyentes de la comunicación	13
	Los constituyentes estructurales del proceso de comunicación	14
	Los constituyentes funcionales del proceso de comunicación	29
IV.	LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN SOBRE EL CAMBIO CLIMÁTICO	44
	La comunicación como un recurso	44
	El abordaje de la planificación de la comunicación	45
	Sistemas simples y complejos de planificación	46
	Dimensiones en que se puede planificar la comunicación	48
	El proceso de la planificación de la comunicación	48

# I. Dos premisas

## 1: La comunicación es esencial para implementar la Convención

Es premisa fundamental en este manual que la comunicación social, bien por mandato de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), o bien por su naturaleza y funcionalidad, es esencial en la implementación de ésta. El mandato viene de la propia Convención, en su artículo 6, que invoca generar sensibilización y educación para su aplicación; mientras que la comunicación tiene todo el potencial para hacerlo.

El cambio climático y la Convención son parte de una compleja problemática socio-natural mundial, que concierne a todas las personas sin excepción, cuya gestión requiere de múltiples decisiones y acciones que pueden ser fomentadas mediante el aporte del potencial de la comunicación. Si en la población no se fomenta suficiente sensibilidad, conciencia y motivación frente a lo que hay que decidir, dar y hacer para contribuir individual y colectivamente para corregir las causas del problema, o para prevenir y protegerse de los efectos del fenómeno, ese instrumento jurídico tendrá menos posibilidades de cumplir sus fines. Se restaría así oportunidades a la humanidad para prevenir este fenómeno, adaptarse a él y controlar sus impactos.

En consecuencia, la comunicación social, como disciplina que abarca tanto las ciencias y artes de la información, como los procesos y medios a través de los cuales ésta se genera, difunde y utiliza entre los seres humanos, para consolidar su entendimiento mutuo, juega un papel muy importante en el tratamiento de la problemática del CC. Hay necesidad de hacerla intervenir intencionalmente para construir o reorientar los imaginarios sociales a base de los cuales la gente, a diversos niveles, piensa, siente y actúa frente al problema y sus soluciones; pero igualmente se la requiere para motivar a la población a innovar sus prácticas cotidianas que directa o indirectamente están contribuyendo a la configuración de este problema, o para adaptarse a él mediante diversas acciones.

La comunicación ha sido invocada por la Convención de Cambio Climático a través de su artículo 6, que lleva por

título “Educación, Formación y Sensibilización del Público”. Si bien su texto no menciona esta palabra, es evidente, que una gran parte de la responsabilidad de este mandato recae en esa disciplina, como lo señala el “Programa de Acción de Nueva Delhi para la Implementación del Artículo 6 de la Convención”.

### El artículo 6 de la Convención de Cambio Climático

“Al llevar a la práctica los compromisos a que se refiere el inciso i. del párrafo 1 del artículo 4 las Partes:

- a. Promoverán y facilitarán, en el plano nacional y, según proceda, en los planos subregional y regional, de conformidad con las leyes y reglamentos nacionales y según su capacidad respectiva:
  - i. La elaboración y aplicación de programas de educación y sensibilización del público sobre el CC y sus efectos;
  - ii. El acceso del público a la información sobre el CC y sus efectos;
  - iii. La participación del público en el estudio del CC y sus efectos y en la elaboración de las respuestas adecuadas; y
  - iv. La formación de personal científico, técnico y directivo.
- b. Cooperarán, en el plano internacional, y, según proceda, por intermedio de organismos existentes, en las actividades siguientes, y las promoverán:
  - i. La preparación y el intercambio de material educativo y material destinado a sensibilizar al público sobre el CC y sus efectos; y
  - ii. La elaboración y aplicación de programas de educación y formación, incluido el fortalecimiento de las instituciones nacionales y el intercambio o la adscripción de personal encargado de formar expertos en esta esfera, en particular para países en desarrollo”.



## El programa de trabajo de Nueva Delhi para la aplicación del artículo 6 de la Convención (una síntesis)

Durante la Octava Conferencia de las Partes (COP8) de la CMNUCC, celebrada en la India en el 2003, se aprobó la Decisión 11/CP.8 que contiene el Programa de Trabajo de Nueva Delhi para la aplicación del artículo 6 de la Convención. El programa se basa en anteriores decisiones adoptadas por la COP, en particular los acuerdos de Marruecos en el año 2001 sobre desarrollo sostenible, transferencia de tecnología y desarrollo de capacidades nacionales.

La decisión parte del reconocimiento de que “la educación, la capacitación, la sensibilización del público, y su participación, el acceso del público a la información y la cooperación internacional, contribuirán a que se alcance el objetivo de la Convención”.

Por su parte, el programa reconoce que “La capacidad para aplicar las actividades previstas en el artículo 6 variará según los países, al igual que los sectores temáticos prioritarios y el público al que se dirigen, con arreglo a sus prioridades en materia de desarrollo sostenible y el método culturalmente preferido para la aplicación de los programas, a fin de que la población comprenda mejor la cuestión del cambio climático”. No obstante, considera que **“Aunque resultará fácil informar sobre el carácter de las actividades del artículo 6 que lleven a cabo los países, se hará más difícil medir o cuantificar sus repercusiones”**.

Se establece como principios rectores del programa, que las iniciativas de las actividades sobre el artículo 6 deben “ser impulsadas por los países”, guiarse por el criterio de “la eficacia en función de los costos”, aplicar **“Un enfoque de integración gradual de las actividades del artículo 6 en los programas y estrategias actuales relativos al cambio climático”**, así como **“Un criterio interdisciplinario”**; **“Un criterio holístico y sistemático”**, y basarse en **“Los principios del desarrollo sostenible”**.

Al sugerir determinadas categorías de actividades que reflejen los componentes del artículo 6, y en referencia a la educación y capacitación sugiere poner atención en los jóvenes y el personal científico, técnico y directivo. También recomienda “facilitar, desarrollar y aplicar programas de sensibilización de la opinión pública sobre el cambio climático y sus efectos en los planos nacional y, cuando proceda, subregional, regional e internacional. Conviene también facilitar el acceso del público a la información sobre el cambio climático y sus efectos, y promover la participación del público en el examen del problema del cambio climático y sus efectos y en la adopción de medidas de respuesta adecuadas”.

En referencia a la aplicación del programa, se establece que los países, pueden, entre otras cosas:

- a) Crear capacidad institucional y técnica para identificar las carencias y las necesidades en la aplicación del artículo 6, evaluar la eficacia de las actividades previstas en el artículo 6 y examinar los vínculos entre esas actividades, la aplicación de políticas y medidas destinadas a mitigar el cambio climático y adaptarse a éste y otras obligaciones asumidas en virtud de la Convención, como la transferencia de tecnología y el fomento de la capacidad.
- b) Preparar evaluaciones de las circunstancias nacionales concretas en la esfera de la aplicación del artículo 6, entre otras cosas, mediante encuestas y otros instrumentos adecuados para determinar los grupos destinatarios y los posibles acuerdos de colaboración.
- c) Designar y apoyar un centro nacional de enlace para las actividades previstas en el artículo 6 y asignarle funciones concretas. Esas funciones pueden incluir la identificación de las esferas de posible cooperación internacional y de las posibilidades de reforzar las sinergias con otras convenciones, así como la coordinación de la preparación del capítulo sobre el artículo 6 de la comunicación de cada país, velando porque se consignen en éste todas las direcciones de utilidad, incluidas las de sitios web.
- d) Preparar una guía de organizaciones y personas, con indicación de su experiencia y conocimientos especializados en las actividades previstas en el artículo 6, para crear redes activas que participen en la ejecución de estas actividades.
- e) Elaborar criterios para identificar y difundir información sobre las buenas prácticas para las actividades previstas en el artículo 6, con arreglo a las circunstancias nacionales.
- f) Aumentar la difusión de publicaciones de dominio público y traducidas sobre el cambio climático de conformidad con las leyes y normas aplicables a la protección de las obras amparadas por derecho de autor.
- g) Intensificar el desarrollo y la utilización de los planes de estudio y la formación de docentes sobre el cambio climático como método para integrar la cuestión de cambio climático en todos los niveles de la educación y en las distintas disciplinas.
- h) Buscar ocasiones para difundir ampliamente información sobre el cambio climático. Entre esas medidas puede incluirse la traducción y la distribución de versiones de divulgación del Tercer Informe de Evaluación del Grupo Intergubernamental sobre el Cambio Climático y otros documentos fundamentales sobre el cambio climático.



- i) Recabar aportaciones y la participación del público, comprendida la de los jóvenes y otros grupos, en la formulación y la realización de actividades para hacer frente al cambio climático, y favorecer la intervención y la participación de representantes de todos los interesados y de los principales grupos en el proceso de negociación sobre el cambio climático.
- j) Informar a la opinión pública sobre las causas del cambio climático y las fuentes de las emisiones de gases de efecto invernadero, así como de las medidas que se pueden tomar a todos los niveles para hacer frente al cambio climático.
- k) Compartir las conclusiones contenidas en las comunicaciones nacionales y en los planes de acción o los programas nacionales sobre cambio climático con el público en general y con todos los interesados”.

También se sugiere “promover y facilitar el intercambio de información y publicaciones, así como de experiencia y buenas prácticas”. Se invita a las ONG, entre otras cosas, a que hagan el “suministro y la difusión de información y material de divulgación como diagramas fáciles de traducir y adaptar, y la aportación de ayuda técnica y financiera”.

Se señala que, “Como prioridad inicial, la aplicación del programa de trabajo requerirá el fortalecimiento de las instituciones y capacidades nacionales, en particular en los países en desarrollo, y el establecimiento de un mecanismo para proporcionar e intercambiar información”.

También se pide a los países “que informen en sus Comunicaciones Nacionales, de ser posible, así como en otros informes, sobre los logros alcanzados, las lecciones aprendidas, la experiencia adquirida, las carencias no subsanadas y los obstáculos que surjan”.



## 2: El uso racionalizado de la comunicación garantiza su efectividad

Una segunda premisa en la que se fundamenta este manual es que el potencial de la comunicación requiere ser utilizado en forma racionalizada para apoyar efectivamente la gestión sobre el CC, lo cual se garantiza solamente con una práctica constante y apropiada de planificación.

La comunicación es un recurso social que dispone de una gran diversidad de funcionalidades naturales, que la hacen apropiada para apoyar cualquier proceso positivo de cambio social, requerido por la gestión sobre el CC. Entre esas funcionalidades se pueden destacar, por un lado, su capacidad de generar en cualquier ser humano concienciación, sensibilización, conocimiento, persuasión, motivación sobre este fenómeno y sus soluciones; y,

por otro, su habilidad para adaptarse a una diversidad de situaciones y fomentar la creación, consolidación y/o cambio de actitudes y comportamientos humanos clave, tales como la movilización social, la adopción de innovaciones tecnológicas y la reorientación de ciertas prácticas cotidianas no deseables desde una perspectiva de la problemática del cambio climático.

Sin embargo, estas funcionalidades no serán de gran utilidad en la práctica, si no se las administra a base de criterios mínimos de eficacia y eficiencia, lo cual es posible lograr mediante procesos sistemáticos y orgánicos de definición de objetivos, estrategias y tácticas específicas, que son los elementos esenciales de la planificación.

Cuando la comunicación se utiliza sin planificación adecuada, su alcance y efectividad tienden a disminuir considerablemente, porque una acción caótica de comunicación, puede producir confusión, tanto en los emisores como en los receptores.

## II. Sobre este manual

### ¿De qué trata?

- Es una guía de ejercicios prácticos para organizar el uso de la comunicación social en apoyo a las diversas iniciativas de implementación de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) que están en marcha en América Latina.
- La organización de este uso se aborda desde el concepto de la planificación de la comunicación, la cual se enfoca con una perspectiva eminentemente aplicada, con sugerencias de ejercicios cuyos niveles o dimensiones de complejidad pueden ser determinados por los propios usuarios del manual.
- Ciertos fundamentos teóricos de la comunicación y su planificación son referidos en lo que es estrictamente necesario para sustentar la interpretación y explicación de determinados criterios metodológicos que se adoptan en los ejercicios.
- Las acciones en favor de la implementación de la Convención sobre el Cambio Climático son enfocadas y siempre referidas como “gestión sobre el CC”. Se califica de este modo a todo tipo de iniciativa o actividad que se cumple en los países de América Latina en el contexto de sus obligaciones o compromisos formales frente a ese instrumento jurídico, y que constan en su correspondiente “Comunicación Nacional”. No obstante, su contenido es aplicable también a cualquier otra acción de prevención del CC o de protección frente a sus efectos que realice voluntariamente cualquier institución o comunidad.

### ¿A quiénes está destinado?

- A profesionales que trabajan en la actualidad, o esperan trabajar en el futuro próximo, liderando o conduciendo actividades de información, educación, sensibilización, mercadeo o comunicación en el contexto de la gestión sobre el CC. El manual también puede ser de interés de técnicos y empresas que prestan servicios de comunicación social en el ámbito del desarrollo sostenible, del cual es parte la gestión sobre el CC.

- Como en el manual se aplica un enfoque de “comunicación para no comunicadores”, para aprovecharlo no se requiere que el usuario tenga una fuerte base de formación en este campo, excepto cuando se opta por aplicar ejercicios que pueden ser más complejos técnicamente.
- Obviamente, el manual también puede ser utilizado a nivel de formación profesional en campos afines, tanto en materia de comunicación, como de CC y educación sobre el desarrollo sostenible.

### ¿Cuáles son sus propósitos?

- Crear espacios de reflexión sobre la importancia de que la comunicación social se ponga en forma sistemática y orgánica al servicio de la gestión sobre el CC que realicen los países de América Latina, en el contexto de la CMNUCC.
- Abrir oportunidades para explorar, en forma práctica, los más eficaces procedimientos de trabajo mediante los cuales la comunicación social puede apoyar racionalmente la implementación de la CMNUCC, a través de los diversos programas generales de gestión sobre el CC o de proyectos específicos de adaptación al CC que implementen los países.
- Generar espacios para la creatividad estratégica en el uso de los recursos mediáticos y procesos de la comunicación en apoyo de la gestión sobre el CC a diversos niveles de complejidad, mediante el aprovechamiento de la experiencia de cada usuario del manual en: i) la interpretación de las necesidades de comunicación social que tiene toda gestión sobre el CC, ii) la adopción de decisiones sobre los enfoques de intervención de la comunicación que son más apropiados de aplicar en casos específicos, iii) la formulación de estrategias y tácticas específicas de comunicación para diversas situaciones, y iv) la generación de elementos de negociación de proyectos específicos de comunicación en apoyo a la gestión sobre el CC.



## ¿Qué aspectos de la gestión sobre el cambio climático aborda?

- No se hace un abordaje especial de ningún aspecto o programa de gestión sobre el CC.
- Los ejemplos y referencias que se presentan son tomados al azar, porque se asume que todos los temas que son de interés prioritario para cada país de América Latina son materia de apoyo de la comunicación social. El único requisito que se busca es que dichos temas o aspectos requieran algún tipo de respuesta o participación de la ciudadanía (opinión, acción, compromiso, prácticas, hábitos, etc.), en cuya consecución la comunicación puede jugar un papel importante.
- Como bien se sabe, la problemática del CC es muy amplia, por lo que conviene seleccionar sus aspectos más importantes y prioritarios para apoyar con la comunicación en cada país. Esto se puede hacer si se trabaja en el contexto de las prioridades planteadas en **“La Comunicación Nacional”** vigente, y dentro de ésta se selecciona aquellos programas o proyectos que estén implementándose y tienen elementos que los convierten en favoritos para recibir el apoyo de la comunicación.
- Se asume que los temas relativos a la vulnerabilidad ante el CC y los correspondientes a la adaptación al mismo, están entre los más prioritarios en la mayor parte de los países de América Latina, sin dejar de mencionar que ciertos programas de mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero son de especial interés en algunas ocasiones.

## ¿Qué aspectos de la comunicación social se abordan?

- Se abordan exclusivamente aspectos relativos a la “comunicación intencional” de las organizaciones de todo tipo y su planificación.
- Para propósitos de este manual, se asume como comunicación intencional aquellos procesos de creación e intercambio de información, conocimiento, sentimientos, creencias y comportamientos que instituciones y comunidades geográficas y de interés

realizan sistemáticamente, mediante el uso ordenado de diversos medios, instrumentos y recursos de interacción individual y organizacional, para lograr un determinado propósito en asuntos en los que hay un interés común explícito o implícito.

- Por ejemplo, el Comité Nacional del Clima de algún país, integrado por representantes de diversos sectores, desea convencer a ciertos segmentos de la ciudadanía sobre formas mediante las cuales puedan contribuir a mitigar la emisión de gases de efecto invernadero que aporta al CC, o a controlar algo de su vulnerabilidad.
- En consecuencia, se aborda la planificación de la comunicación, considerando los diversos elementos que constituyen un proceso típico de comunicación, como son: emisores, receptores, mensajes (información); medios y recursos de transferencia de la información; y enfoques de la relación emisores-receptores, tales como sus intenciones, condiciones, efectos y entorno social en que tiene lugar el proceso. Estos aspectos son abordados desde la perspectiva de procesos organizados e intencionales para lograr un fin determinado que, en términos de administración de recursos, implican acciones de planificación.
- Se trabaja a base de los “momentos” básicos de un proceso ordinario de planificación de la comunicación, discutiendo sus razones, cómo pueden abordarse y qué resultados se pueden esperar.

## ¿A qué organizaciones puede interesar este manual?

- A las instituciones del Estado que tienen responsabilidad directa en la toma de decisiones e implementación de acciones de gestión sobre el CC que se establezcan especialmente en el contexto de la “Comunicación Nacional”. Se destacan, entre otras, los ministerios de energía, salud, turismo, agricultura, ambiente, minas, forestación, urbanismo.
- A los gobiernos locales y regionales de los países, que tienen que velar por los asuntos de la vulnerabilidad y adaptación al CC.
- A las organizaciones comunitarias de sectores geográficos con altos niveles de vulnerabilidad al CC.
- A las organizaciones de la sociedad civil y empresas privadas que prestan servicios al Estado y a las

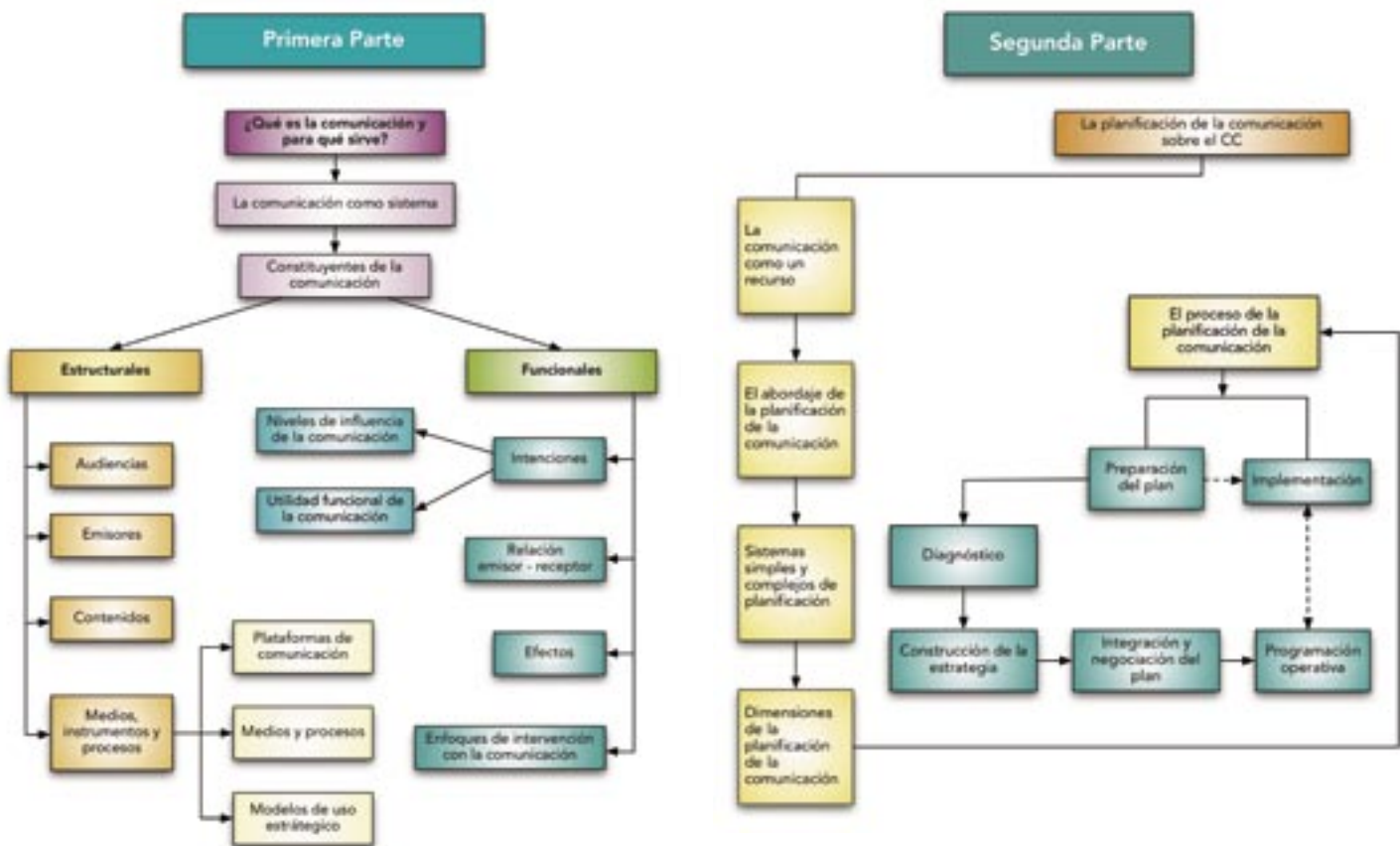
comunidades en el campo de la gestión sobre el CC, en las áreas de investigación, prevención del impacto del CC en la agricultura, salud, turismo, minería, transporte fluvial, urbanismo, etc.

## ¿Cómo está organizado?

- En la primera parte se discuten brevemente:
  - Una caracterización básica sobre cómo funcionan los sistemas de comunicación social
  - La forma en que la comunicación interviene organizadamente en la sociedad

- La forma de interrelacionar comunicación, planificación y la gestión sobre el CC.
- En la segunda parte se discute en algún nivel de detalle:
  - Los momentos del proceso de planificación de la comunicación, cubriendo tres elementos:
    - El alcance y significado de cada momento
    - Los pasos que se pueden seguir para diseñar cada momento de la planificación
    - Las referencias, ejemplos y casos

### Estructura del manual



## ¿Cómo utilizar este manual?

- Para el aprendizaje individual de los profesionales interesados
- Para la capacitación e inducción del equipo de trabajo de un programa o proyecto dado sobre CC que tiene

que abordar los aspectos de diseño y planificación de la intervención de la comunicación

- Para la inducción de equipos de trabajo que implementan programas o acciones de comunicación en apoyo a la gestión sobre el CC
- Para la estructuración de clases sistemáticas a nivel de formación profesional universitaria en la temática de comunicación o sobre el desarrollo sostenible o el CC.

## III. ¿Qué es la comunicación y para qué sirve?

### La comunicación como sistema

La comunicación en la sociedad siempre funciona como un sistema, tanto en los procesos naturales pequeños, sencillos o complejos, como en los procesos intencionales grandes y complejos de las organizaciones para cuya realización y articulación se requiere de recursos como la planificación. Teóricamente, se puede entender como sistema a un conjunto independiente de partes que trabajan juntas, como un todo, hacia uno o varios objetivos, y en el cual la actuación del conjunto es más grande que la simple suma de la actuación de cada una de sus partes.

En la realidad, la comunicación natural funciona como cadenas de series de procesos individuales o grupales que se relacionan entre sí, en el interior de cada uno de los cuales existen elementos que también se vinculan e interactúan funcionalmente entre sí y con su entorno, para lograr un fin dado, mediante la realización de subprocesos llamados “acciones comunicativas”. En la comunicación intencional de las organizaciones, estas acciones son “actividades de comunicación” que responden a un programa ordenado del uso de los procesos naturales

para un propósito determinado. Desde esta perspectiva, en la realidad organizacional pueden darse sistemas mayores y menores de comunicación, o sistemas rectores o subalternos, cuya amplitud o caracterización para actuar en o con ellos, para un propósito específico, puede ser definido a voluntad por los interesados. De hecho hay sistemas de comunicación que varían desde los más simples a los más complejos.

De esta forma, para que tenga lugar un proceso de comunicación, siempre se requiere: i) Que por lo menos haya dos partes (actores) interesadas, ii) que intercambien información en forma de mensajes sobre un contenido dado, iii) en etapas y tiempos sucesivos, iv) utilizando por lo menos una vía o medio de transferencia de la información, v) codificando y decodificando alternativamente los mensajes, vi) en función de un resultado de interés común, vii) que responde a circunstancias generadas en el contexto social en que se desenvuelven. Esto facilita que ambas partes puedan participar simultáneamente también en otros procesos de comunicación con otros actores, en referencia a la misma clase de información o de otra, en cuyos casos están articulando otros sistemas de comunicación que pueden o no estar vinculados al inicial mencionado aquí para propósitos didácticos.<sup>1</sup>



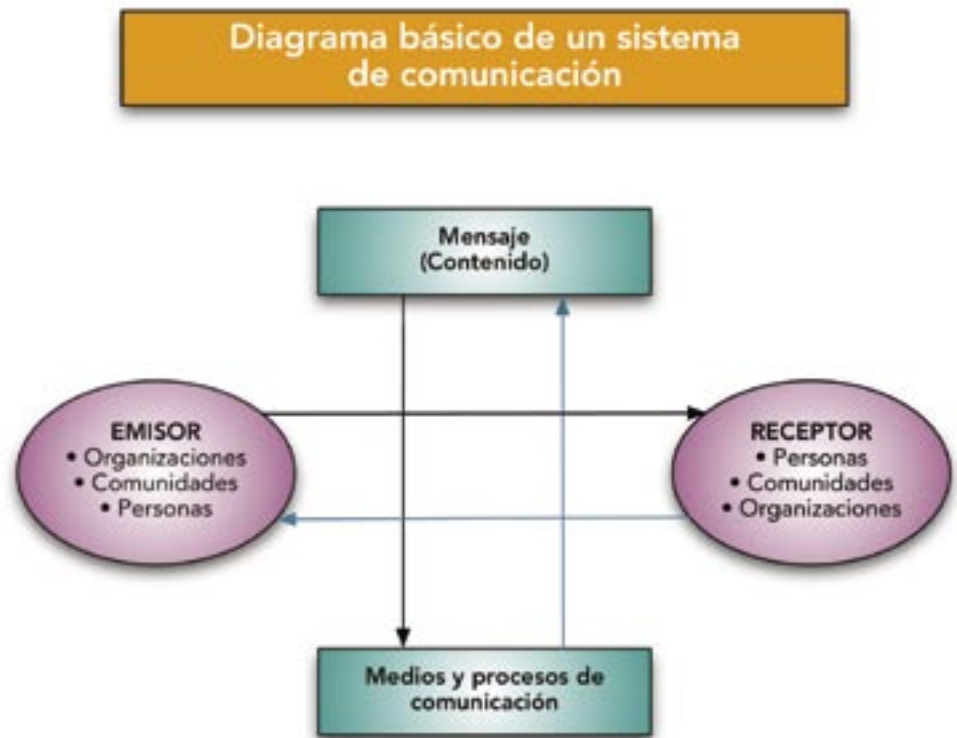
Entonces, la información no es sinónimo de comunicación, sino su insumo esencial sin el cual ésta no existe. La información es toda manifestación de sonido, signo, símbolo o imagen que se articula con mayor o menor complejidad dentro de códigos que son de comprensión común de las partes. Mientras que el contenido es el referente y el contexto de la información.

Las dos partes de actores intervinientes en un proceso de comunicación pueden ser grupos de diferente tamaño, estructura y características, pero se requiere que tengan un lenguaje común, la misma capacidad de acceso a un mismo medio o instrumento de comunicación y de manejo de la información, y que exista en ambas partes un mínimo de interés y voluntad comunes de establecer una conexión.

Una de estas partes en el proceso de comunicación actúa como el emisor de información, y la otra como receptor, quienes, luego de establecida la primera conexión, intercambian sus roles de receptores y emisores, alternativamente, haciendo así posible que la comunicación sea un flujo constante entre las partes, si así lo desean.

En la planificación de la comunicación, la búsqueda de “diálogo” es un ideal que se intenta construir, explícita o implícitamente, en cada instancia de los procesos de comunicación que se programan. Un auténtico diálogo es garantía de buen entendimiento entre las dos partes, bien para persuadirse mutuamente en torno al contenido de la comunicación, o bien para aprender y comprender sobre ello, o bien para acordar alguna decisión. Además, es la mejor forma de generar instancias de democracia o de oportunidades de igualdad entre diversos actores, por lo que ninguna de las partes debe tener predominio sobre la otra. Aunque técnicamente el diálogo es más viable mientras más interpersonal es el sistema de comunicación, con un buen sistema de planificación hay formas de construir un razonable buen diálogo en cualquiera de los sistemas que se programen para el plan de comunicación, aunque este diálogo no sea necesariamente tan puro y eficaz como el que se pueda hacer interpersonalmente.<sup>23</sup>

Según un clásico diagrama propuesto desde el ámbito académico, un proceso de comunicación en su esquema más sencillo, luciría así:



## Constituyentes de la comunicación

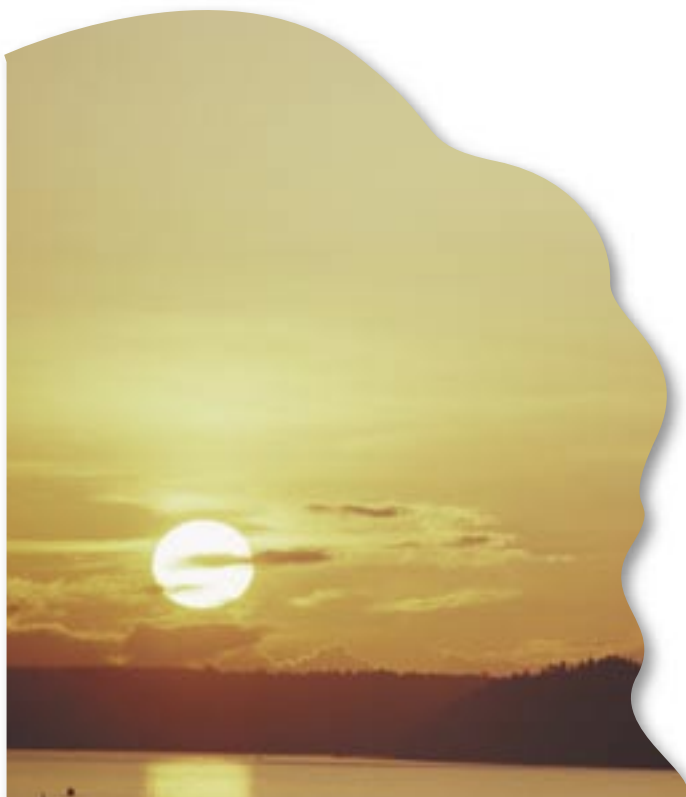
De lo indicado se deduce que en todo proceso de comunicación hay por lo menos cuatro **constituyentes estructurales** básicos, que son los componentes del sistema:

- Las **audiencias** o grupos de actores involucrados en la temática específica que es objeto de la comunicación. Por ejemplo los agricultores de ciertos cultivos vulnerables al CC, de quienes, un programa de gestión sobre adaptación al CC, espera respuestas en forma de opiniones, actitudes, comportamientos, prácticas y hábitos en referencia a unas opciones concretas de acción para el logro de metas que favorezcan a los agricultores.
- Los **emisores**, o grupos de actores interesados en la causa de la temática específica (CC) que se desea implementar en la realidad a través de las audiencias.
- Los **contenidos** relacionados con la temática específica, sobre los cuales se debe generar, intercambiar, procesar y analizar información o mensajes entre los emisores y receptores antes indicados. Y,

- Los **medios, instrumentos y procesos de comunicación** a través de los cuales debe circular la información (mensajes) entre los actores.

Estos cuatro constituyentes estructurales interactúan entre sí y con su entorno, en el contexto de cuatro **constituyentes funcionales**:

- Las “**intenciones**” que tienen tanto el emisor como el receptor para decidir estar en contacto durante el proceso de comunicación.
- Los **tipos de relación emisor-receptor** que se aplican en el proceso de comunicación, lo que determina que puedan ser puramente unilaterales (con predominio del emisor sobre el receptor) o ligeramente bilaterales o ampliamente coparticipativos. En esto último el ideal es el diálogo como meta y como medio.
- Los **efectos de la comunicación** inmediatos y mediatos, que resultan de la interacción entre el emisor y el receptor, que determinan qué clase de nuevas etapas sucesivas de interacción se deben realizar a través del tiempo, hasta la consecución de los fines que los movió a comunicarse.
- **Los enfoques de intervención de la comunicación**, que se fundamentan en las intenciones, la utilidad, potencialidad y efectos de la comunicación y las circunstancias y condiciones sociales en que debe intervenir la comunicación.



A continuación se analizan brevemente estas dos categorías de constituyentes de los procesos de comunicación, destacando aspectos que son útiles para entender cómo funciona su planificación, y haciendo referencia didáctica a situaciones que son muy comunes de encontrar en la gestión sobre el CC que administran numerosas instituciones públicas, privadas y comunitarias en la mayoría de países.

## Constituyentes estructurales del proceso de comunicación

### 1. Las audiencias de los procesos de comunicación

Como es fácil intuir, las audiencias de un plan de comunicación en apoyo a un programa de gestión sobre CC pueden ser pocas o numerosas y homogéneas o diversas, todo lo cual depende del nivel de intervención que se desea asignar a la comunicación. Para su planificación, es un requisito fundamental segmentar las audiencias en función de sus objetivos, porque permite racionalizar y precisar la construcción de las estrategias.

Hay muchos modelos de segmentación de audiencias, que dependen del nivel o dimensión del sistema de comunicación en el cual se va a actuar.

- Según una práctica clásica, se categorizan las audiencias en generales y particulares, tanto para sistemas grandes como pequeños de comunicación. Es una categorización relativamente gruesa, donde no se requiere de una segmentación más fina, y se utiliza generalmente para promover el aumento de información sobre temáticas o problemáticas generales y/o globales, como por ejemplo lo que significa el CC, o lo que significa la Convención sobre el CC. Se trata de estrategias genéricas, de diseminación de información, que plantean sus objetivos y/o metas de una manera general, porque han reconocido que no hay necesidad de detallar mucho los contenidos en un momento dado de su proceso de comunicación. Así, por ejemplo, como audiencias particulares se pueden considerar a adultos y a infantes, o a públicos rurales o a públicos urbanos, y eso satisface sus expectativas.<sup>4</sup>
- Según otra práctica clásica, se segmentan las audiencias en directas e indirectas, tanto para sistemas pequeños de comunicación como para grandes. Las directas

generalmente son las que se asocian con el problema-meta del programa de gestión (en este caso el CC); mientras que las audiencias indirectas serían las que, como consecuencia de acciones de comunicación, pueden de alguna manera influir en las audiencias directas para conseguir la misma meta. Por ejemplo, en un programa de divulgación de las causas del CC para que ciertas autoridades del gobierno y dirigentes de asociaciones de productores asuman responsabilidades y decisiones, la estrategia de comunicación puede dirigir sus mensajes directamente hacia quienes se supone deben informarse y reflexionar para intentar obtener respuestas positivas de alguna forma de aporte; mientras que compartiría mensajes con otras audiencias con capacidad para influir sobre las primeras, para que actúen en ese sentido.

- Cuando se trata de sistemas de comunicación relativamente grandes, algunas prácticas modernas segmentan las audiencias aplicando un enfoque funcional en múltiples etapas, o “en cascada”, a fin de responder con mayor precisión a las necesidades de una planificación más exigente. Inclusive pueden partir con alguna de las segmentaciones anteriores.

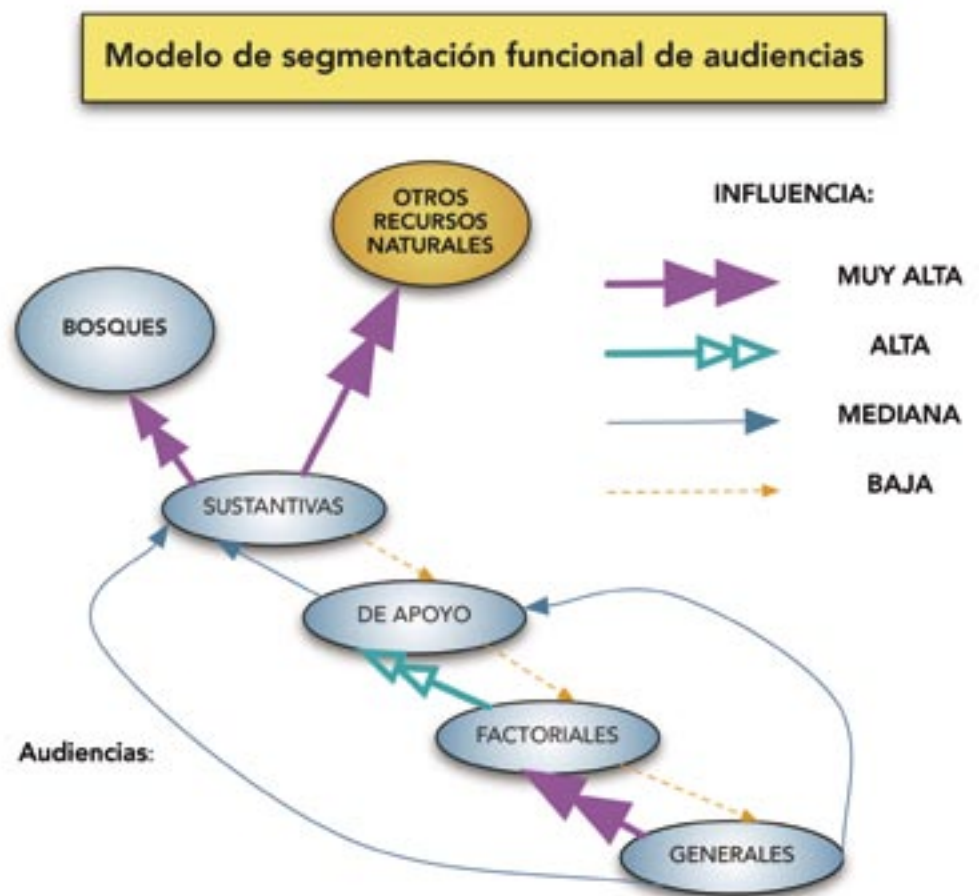
- Según esto, en una primera etapa se seleccionan las audiencias meta que ha establecido de antemano el programa de gestión sobre el CC al que se apoya con el programa de comunicación. Por ejemplo, agricultores, salubristas, agencias de turismo y otras comunidades vulnerables al cambio climático, con los que se trabajará en aspectos de adaptación al CC.

- En una segunda etapa se realiza una segmentación de esas audiencias en generales o particulares, o directas e indirectas, en función de las metas finales de comunicación que se esperan. Por ejemplo, audiencias de agricultores a nivel nacional, o a nivel regional, o a nivel local; o audiencias de salubristas rurales o urbanos.

- En una tercera etapa, cuando la clase de las audiencias es más o menos homogénea alrededor del tema que es de preocupación

del programa de gestión (por ejemplo adaptación de ciertos cultivos de arroz al CC), en virtud de las segmentaciones anteriores, se subdividen éstas en cuatro categorías. Estas están asociadas a la “calidad de influencia” que están en capacidad de ejercer tanto en el problema sobre CC, al que la comunicación quiere incidir, como en sus causas, sus factores funcionales y sus subordinaciones estructurales. Estas son: i) audiencias sustantivas, ii) audiencias de apoyo, iii) audiencias factoriales y iv) audiencias generales.<sup>5</sup>

- Se asume que, además de tener potencial de ejercer influencia sobre el problema, sus causas y factores respectivamente, entre estas audiencias hay una influencia sinérgica mutua de diverso calibre y poder que puede incidir como un todo frente al problema meta. Debido a esto, para cada una de ellas se construyen estrategias especiales de comunicación con un doble acento: para actuar directamente sobre las causas y necesidades en las que pueden ejercer influencia directa, y para actuar indirectamente a través de las otras audiencias para el mismo fin. En el recuadro se describen cada una de ellas.





## Segmentación funcional de las audiencias

**Las audiencias sustantivas.** Están constituidas por aquellos grupos de personas de quienes el plan de comunicación, en apoyo al programa de gestión sobre el CC, requiere que den diversas respuestas sociales (aprendizajes, opiniones, actitudes, comportamientos, prácticas y hábitos) en forma de gestiones o conductas personales, familiares, empresariales o institucionales en referencia al problema de CC que es el objeto del plan. Son las audiencias más importantes para un plan específico, porque se supone que son las que influyen de manera directa sobre el problema o asunto de CC que se quiere influir. En algunos enfoques de intervención, como el “mercadeo social”, a estas audiencias se las llama indistintamente como los “clientes meta” o beneficiarios finales de un programa de gestión.

Por ejemplo, si se busca promover que determinado ámbito social de la agricultura actúe para adaptarse al CC a través de un programa específico al que se apoya con el plan de comunicación, los agricultores (propietarios o administradores y sus trabajadores) son la audiencia sustantiva. Si ellos no responden a los mensajes conjuntos del plan de comunicación y el programa de adaptación al CC, los objetivos de ese programa no se cumplen.

En un plan de comunicación complejo, generalmente se consideran subcategorías de audiencias sustantivas, dado que no todas las personas están en la misma situación frente a los diversos tipos de respuestas sociales que se deben esperar.

Estas audiencias requieren un tratamiento especial de comunicación a fin de que puedan dar la respuesta esperada por el programa, lo cual puede ser sensibilización, concienciación, motivación, desarrollo de destrezas.

**Las audiencias de apoyo.** Están constituidas por aquellas personas que intervienen directamente de alguna manera para hacer posible que las audiencias sustantivas puedan dar las respuestas sociales que el programa de gestión sobre CC espera conseguir conjuntamente con el plan de comunicación. Esas intervenciones pueden tener lugar mediante la provisión de determinados tipos de servicios materiales, intelectuales (capacitación), asistencia técnica, financiera, logística, etc.

Por ejemplo, en el caso del programa de adaptación de la agricultura al CC mencionado para las audiencias sustantivas, las audiencias de apoyo serían las personas de las secciones o departamentos operativos de las instituciones directamente relacionadas con el tema, como el Ministerio de Agricultura, o una cámara de agricultura, o una facultad de agricultura, o una organización voluntaria que ofrece servicios de diversa manera a los agricultores, empresarios o campesinos.

Esta es también una audiencia importante de un plan de comunicación, porque requiere ser informada, motivada, estimulada,

educada para optimizar su apoyo a la audiencia sustantiva, en función de las metas de ese plan o el programa de gestión sobre el CC.

Con esta audiencia, la estrategia de comunicación será diferente, pero vinculada a la que se aplicaría con las audiencias sustantivas, porque la naturaleza de ambas audiencias es diferente, así como los roles que tienen que desempeñar frente al problema meta, aunque con ambas se busque el mismo fin.

**Las audiencias factoriales** Las forman las personas (o personajes) que ocupan funciones importantes en instituciones o grupos corporativos públicos, o privados, o de la sociedad civil, que pueden adoptar decisiones o realizar gestiones que incidan directa o indirectamente en los factores sociales que configuran el problema meta de CC, o los problemas de comunicación que se intenta atender con el plan de comunicación. Estos factores pueden ser de orden político, económico, científico, tecnológico, financiero, jurídico, normativo, etc.

Si estas audiencias no tienen interés, ni conocimiento, ni conciencia de su rol, ni motivación para actuar, no lo harán, y eso impedirá que muchas cosas funcionen al nivel de las otras audiencias.

En este caso, las estrategias de comunicación adoptan orientaciones y formatos especiales según la categoría de influencia que se considera que esos factores juegan en el problema meta.

En el caso del ejemplo del programa de adaptación al CC referido, para las dos clases de audiencias antes analizadas, una de las audiencias factoriales puede ser el Ministro de Agricultura u otro personaje de su mismo rango en esa institución, y las correspondientes personas que influyen en ellas. Esto es así si lo que se busca es obtener políticas que faciliten la implementación del programa de gestión de adaptación de la agricultura al CC, bien sea modificando o creando normas especiales, o creando programas adicionales, o dando apoyo económico, administrativo, logístico, o simplemente proveyendo apoyo político, etc. Si el factor está asociado a la investigación científica, las audiencias factoriales pueden ser los directivos de las organizaciones que realizan actividades de esta naturaleza, y los equipos técnicos que ayudan a tomar las decisiones o a cumplir la gestión respectiva. Igual que para el caso de las anteriores audiencias, la orientación de las estrategias de comunicación para éstas será diferente.

**Las audiencias generales.** Son comunidades de agentes independientes de opinión y presión pública, que funcionan en todo país, que manifiestan en forma velada o abierta opiniones, actitudes y comportamientos que pueden incidir directa o indirectamente en el prestigio o en el impulso del programa de gestión sobre CC que es apoyado por el plan de comunicación. Estas audiencias tienen diversas maneras de manifestarse,

unas veces usando los medios masivos de comunicación, otras mediante medios institucionales, otras veces en foros, paneles, conferencias, reuniones y otras veces, mediante sistemas de comunicación grupal o interpersonal (algunos de estos últimos son muy poderosos).

Estas audiencias son importantes para influir sobre las otras audiencias, y es difícil predecir en quien influyen más. Unas veces lo harán con las sustantivas, imponiendo “la moda” o la “influencia de opinión” sobre una determinada acción específica, relacionada con uno o varios componentes del programa.

Otras veces lo harán con las audiencias de apoyo, demandando más seriedad o más eficiencia o más transparencia en los procesos; o, finalmente, con las audiencias factoriales, para influir en la necesidad de tomar decisiones que conduzcan a adaptarse al CC o evitar sus causas o prevenir sus impactos.

Las audiencias generales tienden a formar parte de: a) grupos abiertos o cerrados de presión o de opinión, y b) los públicos generales amorfos y dispersos movilizados de presión y opinión.

## 2. Los emisores de un proceso de comunicación

Igual que para el caso de las audiencias, los emisores de un plan de comunicación pueden ser pocos, o numerosos, homogéneos o heterogéneos, situados juntos o muy distantes, y todo depende según el enfoque y naturaleza de las estrategias de comunicación de que se trate.

No obstante, una práctica errónea muy común de la comunicación sobre cuestiones de desarrollo, que son aplicables también para el caso de la gestión sobre el CC, es asumir que la organización, o una parte de ella, que implementa el plan de comunicación es el único emisor de todo el proceso global o de los subprocesos especiales de comunicación que integran la estrategia.

Si bien esto parece funcionar bien en alguna medida para el caso de ciertos tipos de campañas de publicidad y propaganda institucional, en cambio para aquellos planes de comunicación en apoyo a programas como cualesquiera de los mencionados en este manual acerca de la gestión sobre el CC, esto tiende a limitar la eficacia de los mismos. Se sabe técnicamente que cuando emisores y receptores pueden identificarse o ubicarse mutuamente, los sistemas funcionan mejor, lo cual no quiere decir que el receptor necesariamente aceptará todo lo que diga el emisor, o viceversa, pero tenderán a entenderse mejor.

Por eso es recomendable programar, en el contexto de un plan de comunicación, la participación de diversos emisores, especialmente si hay diversidad de audiencias, de manera que se puedan articular y montar simultáneamente diversos sistemas específicos de comunicación entre conjuntos de emisores y conjuntos de receptores, lo cual le dará más fortaleza al programa. Obviamente, si el(a) planificador(a)

considera que tiene poca experiencia para planificar (y luego implementar) un sistema de comunicación relativamente complejo, sin duda preferirá construir en esta ocasión un sistema sencillo de comunicación, integrado con pocos micro sistemas. Pero también puede ocurrir lo inverso, si las necesidades así lo determinan. Los criterios pueden estar relacionados al contenido de la comunicación o a la naturaleza de los actores.

La razón por la que erróneamente se tiende a concebir la necesidad de que funcione una sola institución emisora, o un solo grupo emisor, es que se teme que falle la unidad del mensaje, especialmente cuando es muy variada la temática y los mensajes. No obstante, una buena práctica de planificación de la comunicación puede desvanecer esos temores, como lo demuestran los últimos 40 años de planificación para el desarrollo en diversos países del mundo.

Los criterios que generalmente se utilizan para seleccionar y segmentar los grupos de emisores se asocian a preguntas como:

- ¿Quiénes tienen la información apropiada para el rol que se les asignaría?
- ¿Quiénes saben más cómo funciona la comunicación en general?
- ¿Quiénes pueden interpretar los enfoques de la estrategia de comunicación?
- ¿Quiénes saben más sobre la temática que es el objeto o la materia de la comunicación?
- ¿Quiénes tienen mayor capacidad para transmitir información por vías verbales, medios e instrumentos escritos, impresos, audiovisuales y electrónicos?

- ¿Quiénes tienen capacidad para escuchar y codificar mensajes?
- ¿Quiénes disponen de más tiempo especial para esto?
- ¿Quiénes están físicamente más próximos a las audiencias respectivas?
- ¿Quiénes tienen representatividad de la institución implementadora y pueden proyectar las políticas de ésta?

### 3. Los procesos, medios e instrumentos de comunicación

Los procesos, medios e instrumentos de comunicación que hay disponibles en la sociedad, o que son posibles de desarrollar, utilizar o programar, y de los cuales los planificadores de la comunicación intencional pueden seleccionar aquellos que requieran para la construcción de sus estrategias, son numerosos, diversos y adaptables a toda condición y necesidad. Lo único que se requiere es tener certidumbre de cuáles son los que mejor se pueden utilizar para satisfacer determinadas necesidades específicas de comunicación y bajo qué condicionamientos sociológicos, psicológicos y técnicos.

Desde un ángulo sociológico, la sociedad funciona a base de amplios sistemas naturales e intermediados de comunicación que tienen su propia dinámica y autonomía, movidos por las necesidades sociales permanentes y ocasionales de interacción humana para la manifestación de la cultura, concebida en su más amplia acepción. Son redes de sistemas de diverso tamaño y nivel que facilitan que las personas y las instituciones participen en muchos de ellos simultáneamente, y/o se adapten a otros en forma relativamente fácil para desarrollar sus actividades cotidianas. Estos sistemas, sobre los que se puede decir que ya están “instalados” en la sociedad, como parte de la evolución histórica de las interacciones sociales, funcionan en algo así como “plataformas” que, obviamente, están interrelacionadas entre sí.

#### Las plataformas de comunicación

Una categorización arbitraria tradicional establece que hay por lo menos siete de estas plataformas instaladas de comunicación, alrededor de las cuales se trabaja la construcción de estrategias de comunicación intencional,

cuando se programa la selección de medios y formas de comunicación. Estas plataformas son: 1) de comunicación interpersonal, 2) grupal, 3) institucional u organizacional, 4) comunitaria, 5) colectiva, 6) masiva, y 7) electrónica.

Cada una de estas plataformas tiene sus atributos de eficacia y eficiencia mutuamente excluyentes y/o complementarios, los que deben ser apropiadamente conocidos y valorados por lo(a)s planificadore(a)s para considerarlos en las estrategias de comunicación. Sobre estas “plataformas” se programan y diseñan las estrategias, procesos, medios e instrumentos específicos de comunicación del plan de comunicación, considerando la intencionalidad que se le quiere imprimir y el valor de uso de cada medio. Una gran proporción del éxito de un plan depende de cuán atinada haya sido la selección de estas plataformas o una combinación de ellas. Una breve caracterización de estas se presentan en los cuadros de esta sección.



## Plataformas de comunicación

- **LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.** Es la que tiene lugar entre dos o hasta tres-cuatro personas en forma directa, sobre uno o varios aspectos de interés común. Su utilización se puede hacer: i) mediante reuniones independientes de los actores; ii) a través de “conversatorios” vía telefónica, o por “redes estructuradas” de grupos de 2-3 personas que son parte de programas que se fundamentan en sistemas rigurosos y complejos de planificación de la comunicación; y iii) como complemento de “modelos” de comunicación de “varios tiempos”. Es altamente viable para la aplicación de enfoques de “comunicación horizontal”.
- **Ventajas:** Es la más eficiente para lograr el “diálogo” entre las partes y obtener mutuo entendimiento y comprensión, o para consolidar etapas de persuasión para la adopción de decisiones, ideas, innovaciones de diverso tipo. Permite cubrir varios temas a la vez. Cuando es utilizada con el apoyo de instrumentos de comunicación es altamente eficiente para procesos de aprendizaje complejos.
- **LA COMUNICACIÓN GRUPAL:** Es la que tiene lugar entre más de cuatro personas sobre uno o varios objetivos comunes. Adopta varias formas, tales como sesiones, conferencias, mesas redondas, asambleas, demostraciones, visitas de observación. Su utilización se suele o puede hacerse de igual manera que para la comunicación interpersonal. Es altamente viable para aplicar enfoques de “comunicación horizontal”.
- **Ventajas.** Permite cubrir varias temáticas a la vez, en forma superficial o profunda con igual éxito. Es útil para la generación de “diálogo”, así como para el esclarecimiento de conceptos, procesos, problemas de diversa envergadura, identificación de opciones de acción. Es un instrumento efectivo de educación, generación de cohesión, solidaridad y dinamización de procesos de decisión y consenso; y como recurso de persuasión a personas que no han adoptado una posición sobre un tema es ampliamente reconocida. Cuando se usa con el apoyo de recursos informativos o educativos, es más contundente su efecto.
- **Limitaciones.** Tiene una cobertura relativamente limitada de audiencias.
- **LA COMUNICACIÓN COMUNITARIA:** Es la que tiene lugar en forma sistemática y orgánica entre diversas clases de miembros de comunidades geográficas (barrios, pueblos, ciudades) o de interés (de clase, académicas, científicas, políticas, productivas, empresariales, etc.) sobre uno o varios temas de preocupación común. Su utilización como parte de un plan de comunicación se puede hacer en forma exclusiva o independiente, o también como parte de un modelo de comunicación en “varios tiempos” con alcance subregional o nacional dentro de un país. Utiliza la combinación orquestada de comunicación interpersonal y grupal en sus diversas formas, con el soporte de diversos medios, instrumentos y formas de expresión verbal y no verbal comunitaria modernas (teatro) o tradicionales (bailes, escenografías, procesiones, ferias, etc.). Es viable para aplicar modelos de “comunicación horizontal” cuando los miembros de las comunidades están conscientes de la utilidad de ésta y preparados para aplicarla; es muy apropiada para facilitar procesos de “comunicación participativa”. Cuando hay buena formación y experiencia profesional, el uso de “redes comunitarias” de comunicación es frecuente.
- **Ventajas.** Permite: abordar varias temáticas a la vez de diverso nivel de complejidad, crear buenos niveles de participación de segmentos importantes de la comunidad en los procesos de comunicación, generar adecuados niveles de “diálogo”, y producir buenos niveles de motivación para participar en trabajo comunitario y reaccionar ante fenómenos naturales y catástrofes. Es útil para una amplia gama de temas o problemáticas del CC.
- **Limitaciones.** Tanto la programación como la preparación de los procesos, como la respuesta de las comunidades tiende a tomar algún tiempo, por lo que es apropiada para programas de gestión sobre CC que tengan alguna duración.
- **LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.** Es la que tiene lugar desde el interior de instituciones y asociaciones de instituciones hacia el interior de las mismas o entre las mismas y hacia ciertos públicos externos a ellas. Adopta modos formales e informales para realizarse, utilizando especialmente las plataformas de comunicación interpersonal, grupal, electrónica y algunos enfoques y formatos, medios, instrumentos y procesos de la comunicación comunitaria y la comunicación masiva. Los modos de comunicación formal corresponden estrictamente a la “comunicación intencional” porque siempre se esperan resultados, por lo que acuden a los clásicos métodos, procedimientos y técnicas de los sistemas de administración de los procesos de producción, que son tratados apropiadamente por las disciplinas administrativas. Los modos de comunicación informal corresponden mayormente a la “comunicación natural”, aunque modernamente se da una estricta comunicación informal intencional, tendiendo a aplicar mayormente los procesos, medios, instrumentos y técnicas de la comunicación interpersonal y grupal. Ambos modos se interrelacionan constantemente,

y cuando se utilizan planificada, sincronizada y armónicamente se consiguen importantes resultados que son de interés para las instituciones correspondientes. El uso de “redes de comunicación organizacional” es muy frecuente en instituciones de estructuras complejas donde pueden contar con especialistas de amplia formación y experiencia que pueden afrontar los retos de estas técnicas<sup>6</sup>.

- **Ventajas.** Permite cubrir e influir en una amplia gama de audiencias “cautivas” de las instituciones correspondientes, tales como los funcionarios y empleados de las mismas, sus propietarios, sus proveedores de bienes y servicios financieros, insumos, materias primas y clientes que ya están participando en procesos de comunicación, donde se pueden agregar algunos instrumentos específicos de comunicación que interese al plan de comunicación. En el campo del CC permite abordar diversas temáticas, que pueden ser de diverso nivel de complejidad. Entre otros: crear adecuados niveles de participación de las personas de las múltiples divisiones o departamentos de la institución en los procesos de comunicación; generar apropiados niveles de “diálogo” entre los diversos niveles jerárquicos institucionales para adoptar decisiones de diversa envergadura; desarrollar sensibilidad sobre temas especiales, identidad institucional, espíritu de cooperación y compañerismo, así como adoptar innovaciones técnicas, tecnológicas, educativas, productivas, administrativas. También es útil para generar adecuados niveles de motivación para participar en trabajo comunitario, reaccionar ante fenómenos naturales y catástrofes. Facilita influir en una amplia gama de sus públicos externos que forman parte de las audiencias generales, tales como instituciones o personajes del gobierno, empresas proveedoras de bienes y servicios, clientes, benefactores, etc.
- **Limitaciones.** Toma algún tiempo articular decisiones de los líderes formales e informales de las instituciones para poner en marcha un sistema orquestado con un propósito especial. Se dificulta su aprovechamiento en todo su potencial cuando las instituciones no cuentan con sistemas de comunicación organizacional razonablemente bien administrados, de modo que faciliten la sincronización de los modos formal e informal.
- **COMUNICACIÓN COLECTIVA.** Es la que busca cubrir una gama medianamente amplia, pero no masiva, de audiencias de cualquier categoría, como éstas se han definido en este manual, con intenciones específicas sobre temas de CC que no reclaman gran cobertura de audiencias. Es una plataforma especialmente “mediática”, que utiliza medios e instrumentos pequeños o medianos de comunicación, tales como la televisión, la radio y la prensa comunitaria o local, los impresos de circulación colectiva pero limitada (posters, folletería, etc.). También, en ocasiones, se suele hacer uso de la comunicación grupal para situaciones especiales.

Las oportunidades para una “comunicación horizontal” y enfoques participatorios son muy viables cuando se hace una

producción en pequeña escala.<sup>7</sup> Es la plataforma ideal con la cual todas las otras plataformas generalmente tienden a combinarse para lograr mejores efectos de la comunicación. Es muy utilizada para respaldar ciertos enfoques de intervención de la comunicación como el mercadeo social, y dentro de éste especialmente la publicidad y la propaganda, o acciones de promoción liviana.

- **Ventajas.** Es la plataforma más maniobrable y adaptable a diversas necesidades de comunicación sobre el CC que no sean muy complejas en materia de resultados. Permite difundir y divulgar información de varias clases que no sean sofisticadas, tales como conceptos generales de lo que es CC, sus causas, efectos, factores que determinan su existencia, las opciones de prevención y solución, las formas en que las personas, familias, comunidades, empresas, instituciones, líderes y gente llana pueden hacer para contribuir con soluciones. Puede utilizarse de manera urgente con buenos resultados para determinados propósitos que requieren resultados inmediatos, tales como convocatorias a eventos colectivos, publicidad y propaganda institucional, promoción de acciones fáciles de ser cumplidas por la comunidad.
- **Limitaciones.** Requiere de mucha intensidad y sistematización para facilitar cambios profundos en la conducta o conciencia de la gente.
- **LA COMUNICACIÓN MASIVA.** Es la que se da hacia las grandes masas informes y dispersas de audiencias generales en un territorio determinado, inclusive internacionalmente, desde unos pocos centros de gran capacidad de administración de información y poder económico, político y social. Es una plataforma de comunicación exclusivamente mediática, que puede abordar diversos temas que no sean muy complejos sobre CC. Los medios son los grandes y masivos de información y comunicación, tales como la gran televisión, la gran prensa, la gran radio, el cine, los cuales se complementan con el funcionamiento de las redes o cadenas nacionales e internacionales de información.

Por su naturaleza técnica y el ambiente social en que funcionan, esta plataforma es virtualmente inviable para aplicar enfoques de “comunicación horizontal”, para generar diálogo en el sentido que se discute aquí. Es con la que más tienden a combinarse las otras plataformas para buscar mejores resultados en la comunicación intencional, y de hecho es la que mayormente se tiende a usar en América Latina para programas bien sustentados económicamente, inclusive en situaciones en que no es estrictamente necesaria por razones técnicas. Hay, de hecho, numerosos casos de planes de comunicación donde es la única plataforma que se utiliza. El uso combinado de medios masivos, con agencias internacionales de información, y otras plataformas que se describen aquí, virtualmente constituyen una nueva plataforma de comunicación que es la internacional.

- **Ventajas.** Es la mejor plataforma para generar gran visibilidad de ideas, programas, iniciativas, personas, acciones, prácticas, etc. en grandes masas de población. Por esa y otras características técnicas, tiene una elevada capacidad de persuasión sobre cuestiones livianas, de decisión personal temporal, tales como la compra o venta de bienes de consumo cotidiano, generar opinión y presionar decisiones. Hace aportes a otros sistemas de comunicación para la generación de actitudes hacia determinados objetos de la comunicación, como el voto electoral, adquisiciones más precederas, la adhesión a causas con gran contenido emocional, la participación ocasional en acciones comunitarias, como el trabajo colectivo, ciertas prácticas simples del hogar y la producción.

Es la plataforma conspicua para establecer constantemente las “agendas” de discusión de la opinión pública sobre diversas temáticas, entre las que se pueden insertar las de CC que sean de interés a través del tiempo. Tiene amplia cobertura y generalmente gran influencia en la atención cotidiana de la gente, y es apropiada para generar “interés” en las audiencias generales, para iniciarse en procesos de búsqueda y uso de información adicional sobre CC. Es formidable para convocar a eventos y para persuadir la conveniencia de realizar pequeñas acciones sueltas que la gente puede cumplir como parte de programas de cambio de conducta para prevenir y controlar las causas del CC o para adaptarse a él. También es muy adaptable para combinarla con otras plataformas, especialmente la comunicación grupal y la comunitaria, para sistemas de comunicación de “varios tiempos” situación en la que puede producir excelentes resultados.

- **Limitaciones.** No permite trabajar a fondo y de manera sistemática los temas que aborda ordinaria o extraordinariamente. Tampoco garantiza cambios profundos en la conciencia y en los comportamientos y prácticos de la población, sobre los temas que aborda o en el aprendizaje de destrezas y conceptos complejos. Presentan una gran dificultad para acceder a ellos para emitir mensajes, debido a cuestiones de índole política o económica y técnica.

- **LA COMUNICACIÓN ELECTRÓNICA.** Es la que tiene lugar entre personas y grupos de personas, sobre uno o varios temas de preocupación o interés común o unilateral, que realizan a título individual o de instituciones o comunidades, situadas a cortas o grandes distancias entre sí, que utilizan como instrumento de comunicación los diversos sistemas electrónicos que se fundamentan en las telecomunicaciones y la computación.

Adopta modos formales e informales para realizarse, utilizando mayormente la escritura, pero también la voz, sonidos e imágenes de diversa clase, o una combinación de ellos.

Su utilización como parte de un plan de comunicación se puede hacer, bien sea en forma exclusiva o independiente, o bien como parte de un modelo de comunicación en “varios tiempos”, de alcance local, regional, nacional o mundial. Utiliza la comunicación interpersonal mayoritariamente, pero también aplica la comunicación grupal. En cuanto a la primera, el correo electrónico es la forma más común; mientras que la navegación en las redes mundiales, como “internet”, es un instrumento que facilita procesos de comunicación grupal, al igual que todos los formatos de aprendizaje (“e-learning”) que aplican “multimedia” (que incluye videos, sonidos, presentaciones en texto fijo con acompañamiento de gráficos y fotografías), que se difunden además a través de discos compactos (CD), sesiones grupales especiales o a través de programas de comunicación entre computadoras.

Esta plataforma es altamente viable para aplicar ciertas versiones de modelos de comunicación horizontal, por su gran versatilidad para adaptarse a las condiciones y necesidades de los interesados en establecer procesos de comunicación. Cuando se utiliza mediante redes de correo electrónico, tiene capacidad para una cobertura inimaginable. Dada su enorme versatilidad para acarrear información requiere de una planificación exigente para propósitos de planes de comunicación intencional.

- **Ventajas.** La principal ventaja es que permite cubrir audiencias múltiples en forma simultánea, que pueden estar situados en lugares muy distantes o cercanos entre sí. También permite abordar pocos o numerosos temas, en cualquier nivel de profundidad al que estén dispuestos los actores (emisores y receptores) por sus intereses y capacidades intelectuales, técnicas y políticas. Como es una de las plataformas que más facilita el diálogo, es útil para acordar decisiones y apoyar ciertos procesos de enseñanza-aprendizaje a niveles sencillos y complejos. Otra ventaja es la velocidad con la cual se pueden transferir cantidades inmensas de información.
- **Limitaciones.** La principal limitación por ahora es que hay un porcentaje relativamente pequeño de población en los diversos países de la región de América Latina, que no tienen acceso a un servicio de correo electrónico o a una red de Internet en forma ordinaria. Otra limitación es que no permite cubrir a la vez audiencias masivas, a no ser que se organicen redes especiales transitorias.



## Medios y procesos de comunicación

Como se puede deducir de lo anteriormente mencionado, es grande la gama de medios, procesos e instrumentos de comunicación que funcionan en el contexto de las plataformas de comunicación antes descritas. Lo que se hace, al planificar la comunicación, es escoger los más apropiados de entre ellos para “ensamblar” una campaña o series de campañas de un plan de comunicación en apoyo a la gestión sobre el CC, en función de objetivos y metas específicos con las audiencias que corresponda.

Cuando esos medios existentes en la sociedad no son adecuados ni suficientes para cubrir las necesidades del plan, entonces se diseñan, inventan o desarrollan otros medios y procesos complementarios específicos, pero siempre en el contexto de las plataformas de comunicación correspondientes. Por ejemplo, cuando se trata de procesos de comunicación grupales o institucionales o comunitarios, no se trata de crear nuevos espacios sino

de insertarse en los ya existentes, para abrir una nueva línea de trabajo utilizando la infraestructura social que hay tangible o intangible, para generar mejores beneficios para los interlocutores.

En consecuencia, estos medios y procesos se producen en numerosas clases, tipos y géneros que, a su vez, adquieren una gran diversidad cuando se busca adaptarlos con diversos formatos a las múltiples características de las audiencias y a los diversos objetivos del plan. Su utilización como parte de una campaña o estrategia subordinada de comunicación depende de varios criterios de orden técnico-funcional, económicos, políticos y logísticos, aspectos que deben ser discutidos ampliamente por lo(a) planificador(e)a(s) de la comunicación correspondientes.

Una categorización gruesa de los medios de comunicación, considerando las plataformas antes indicadas, nos permite saber que hay “grandes” medios (masivos), como han sido catalogados en ambientes académicos, y pequeños medios, así como procesos o “eventos” de comunicación, que se describen en el recuadro.<sup>8</sup>

### Clases de medios y procesos de comunicación

- **Medios masivos:** son la gran prensa escrita, la radio y la televisión, e inclusive el cine, cada uno de los cuales tiene sus ventajas y desventajas frente a las necesidades de comunicación del plan en cuanto a contenidos, audiencias y circunstancias en que el mensaje se emite.
- **Pequeños medios colectivos:** que tienen alcance amplio de audiencias, pero no masivo, en diversos ambientes sociales. Los hay de diversas clases:
  - **Medios de uso colectivo simultáneo,** como los afiches o “posters”, o “periódicos murales”, carteles, “pancartas”, láminas, ilustraciones autoadhesivos, etc., cada uno de los cuales tiene sus atributos comunicacionales naturales para vehicular información, dar oportunidades de diálogo y generar ciertos efectos emocionales en las audiencias, o de captar su atención, o de generar algún interés por ciertos temas que se tratarían a fondo con otros medios. A estos se pueden añadir, mediante diseño y técnica de construcción de mensajes, otros atributos artificiales para fortalecer los naturales de acuerdo a la funcionalidad que se le quiera dar, y a las necesidades del plan de comunicación. (Ver más abajo las funcionalidades de la comunicación).
  - **Medios de uso individual o colectivo no simultáneo o diferido,** tales como folletos, manuales, libros, trípticos, dípticos y toda una gran gama que la tecnología moderna permite.
  - **Pequeños medios de apoyo:** que son el complemento de otros procesos de comunicación en cualquiera de las plataformas antes indicadas, que tienen el propósito de reforzar el proceso de comunicación a través de la vehiculización de información, o de repetición o reiteración de la misma, y de generación de oportunidades de reflexión, diálogo, replicación, contrastación de la información con la realidad, etc. Entre estos se destacan láminas pedagógicas aisladas o en secuencia, rotafolios didácticos, juegos de audiovisuales, videos, instrumentos de audio, afiches didácticos, folletos, manuales, libros, etc.

La discriminación entre estos pequeños medios permite deducir que la mayor parte de los medios e instrumentos de comunicación de esta clase son diferentes, más por la misión o función que se les atribuye que por su propia naturaleza. Así, un póster como medio colectivo es diferente que un póster como medio de apoyo, aunque a simple vista para alguien que no los mira con cuidado o no es un especialista puedan ser lo mismo cuando se refieran a un mismo tema. Igualmente no es lo mismo un póster emocional que uno “instruccional” o algo pedagógico que tienen lugares distintos donde exhibirse. Lo mismo ocurre con ciertos manuales, folletos y videos.

- **Procesos de comunicación:** que son todo tipo de actividad o evento orientado a hacer generar, compartir o circular

información en el contexto de cualquiera de las plataformas de comunicación que se hayan seleccionado para trabajar. Hay eventos pequeños y grandes, formales e informales, ocasionales o duraderos, simples y complejos, cada uno de los cuales se rige por reglas y leyes de la persuasión, de la capacidad comunicacional y estructuras y formatos, que se establecen conforme a las necesidades del plan de comunicación, es decir sus objetivos. Estos eventos son útiles para crear oportunidades para la reflexión intrapersonal, la reflexión interpersonal y grupal, llegar a consensos, aprendizajes, toma de decisiones, toma de posiciones, generar estados de solidaridad e identidad con causas y planteamientos sociales, empresariales, comunitarios o familiares, o para el aprestamiento para procesos de aprendizaje.

## Modelos de uso estratégico de los medios y procesos de comunicación

Al conocerse que cada clase de medio y proceso de comunicación tiene sus alcances y limitaciones, ventajas y desventajas, para atender las diversas necesidades de los planes de comunicación, es práctica común en la planificación utilizar la combinación de estos a base de hipótesis específicas según las necesidades concretas.

Esto es parte del proceso de definición de las estrategias de comunicación y de construcción de campañas y sistemas de comunicación continua en las instituciones, algo que da el sello de personalidad y distinción a los planes de comunicación.



Cuando no hay mucha experiencia, ensayar estas combinaciones puede considerarse como algo difícil, pero pronto se adquiere experiencia cuando se empieza diseñando pequeños sistemas de comunicación.

En la práctica, no obstante, una mayoría de enfoques de intervención de la comunicación tiende a utilizar los “modelos de uso estratégico” de los medios y procesos que ya han demostrado ser exitosos para otras campañas o programas, o aquellos que han sido sistematizados y difundidos académicamente. La literatura clásica tiene docenas de estos “modelos”, unos probados científicamente y otros intuitivamente, cuyo análisis es importante realizar para lograr más certidumbre en las decisiones durante el proceso de planificación.<sup>9 10 11</sup>

En el recuadro siguiente se describen brevemente estos modelos, con los respectivos gráficos.

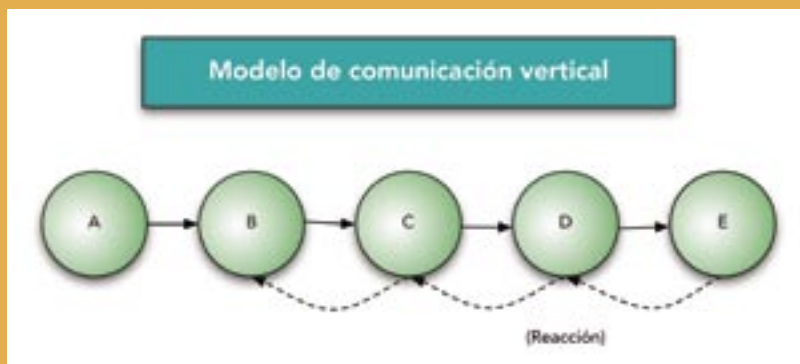


## Modelos de uso estratégico de la comunicación

### Modelo de aguja hipodérmica

- Más que un modelo formal es una práctica común. Considera, sin mucha base científica, que la inyección de información a un ser humano produce inmediatamente cambios drásticos en los niveles de conocimiento, actitudes, comportamientos y prácticas, por lo que su enfoque de trabajo consiste en proveer tanta información como sea posible a las audiencias para lograr un efecto determinado.
- Es el más clásico de los modelos el cual, pese a la gran cantidad de objeciones técnicas que se le formulan, sigue siendo utilizado en diferentes ambientes profesionales y para-profesionales de la comunicación, donde no hay sistemas de evaluación de la comunicación.

### Modelo de comunicación vertical

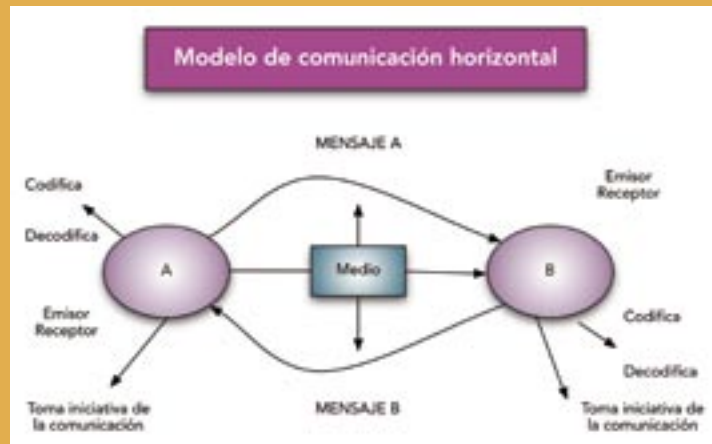


- Tampoco es un modelo formal sino una práctica. Responde a la creencia técnica de que quien toma la iniciativa de la comunicación tiende a establecer la agenda de la comunicación y, eventualmente, a decidir sobre lo que éste plantea. Es una forma de actuar unidireccional, impositiva, de alta intencionalidad persuasiva, propio de regímenes o instituciones poco democráticos o con alguna tendencia no popular. El planteamiento técnico es que la retroalimentación de un proceso de comunicación solo debe servir para ajustar el mensaje principal, siempre en la búsqueda de imponer lo que el emisor plantea.
- Pese a la crítica negativa, este es otro modelo clásico que se aplica ampliamente en la mayor parte de las estrategias de publicidad y propaganda y en algunos medios masivos que no han asimilado la crítica y no cuentan ni siquiera con sistemas mínimos de retroalimentación sistemática.<sup>12</sup>

### Modelo de comunicación horizontal

- Es un modelo formal, con mucho respaldo filosófico, teórico y metodológico, ampliamente promovido como

parte de los enfoques de desarrollo sostenible con gran orientación participativa. Es una iniciativa latinoamericana



que declara la importancia de la comunicación bidireccional o multilateral, en repudio de la comunicación vertical o unilateral, no solo como un recurso ideológico y político, sino técnico y pedagógico de alta eficacia, mediante el cual se asegura el ansiado "diálogo", considerado como condición para la democracia. Este modelo tiende a dar más importancia a los receptores que a los emisores, por lo que se lo reconoce como el modelo apropiado para reforzar enfoques de intervención social que propugnan el desarrollo de "abajo hacia arriba".

### Modelo de comunicación convergente

- Es un modelo de comunicación bidireccional, en el que ambas partes pueden converger a un punto de comprensión mutua sobre lo que la fuente está tratando de comunicar. Según este modelo, la Parte Uno que inicia el proceso comparte con la



Parte Dos su información a base de algo que ha ocurrido antes. La Parte Dos interpreta la información y responde, creando a su vez más información y a continuación vuelve a compartir esta información con la Parte Uno sobre la misma materia; y ésta vuelve a interpretar esa información a la que le agrega otra, y envía, y así continúa el proceso hasta cuando ambas partes se sientan satisfechas de haber llegado a una comprensión mutua de la posición de cada una.<sup>13</sup>

- Se trata de un modelo que construye un sistema “diálogo funcional” que puede ser programado en plataformas de comunicación interpersonal o grupal o intergrupala. Se lo puede usar en forma de “redes”, tanto al interior de instituciones o en comunidades pequeñas, para estimular procesos complejos de decisiones o de aprendizaje.<sup>14</sup>

**Modelo de comunicación de “dos tiempos” y “varios tiempos”**

**Modelo de comunicación de “dos tiempos”**

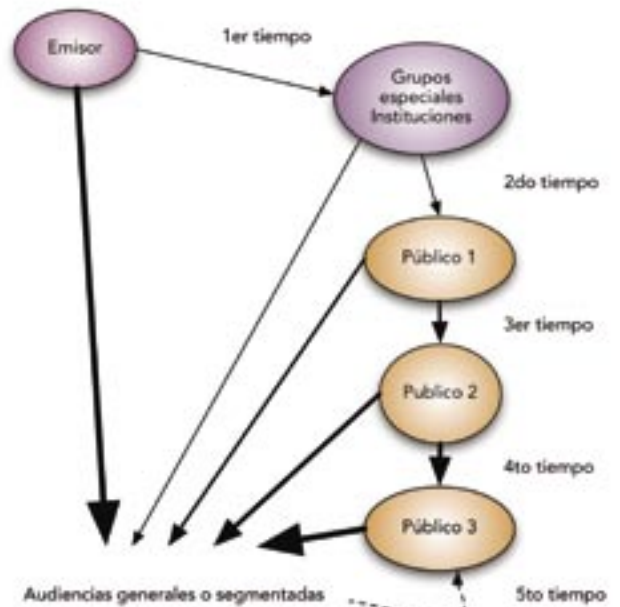


- Se fundamenta en el conocimiento de que cada medio o sistema de comunicación tiene sus ventajas y desventajas frente a las necesidades de comunicación en apoyo a un programa de gestión (de CC en este caso). La propuesta es que la combinación de uno o más medios en “dos tiempos”, puede ayudar a satisfacer plenamente esas necesidades. Según esto, en un solo tiempo se llega directamente a la audiencia blanco con uno o dos medios (generalmente medios masivos), y con otros medios (generalmente pequeños o interpersonales o grupales) se llega indirectamente a la misma audiencia en dos tiempos, de manera que se consolida el mensaje enviado directamente.
- Se trata de uno de los modelos que más se utilizan en la planificación de la comunicación intencional, donde se estiman las capacidades y efectos de cada tiempo y el poder sinérgico de los medios. Se trata de un modelo bastante eficiente y relativamente sencillo que puede ser utilizado para sistemas

de comunicación relativamente sencillos o pequeños. Es muy utilizado en programas de mercadeo y de cambio social, como el de gestión sobre el CC.

- Junto a éste funciona el modelo de comunicación de “varios tiempos”, que en esencia es una extensión del anterior, pero

**Modelo de comunicación de “varios tiempos”**



**Modelo de realimentación constante para la adopción de una innovación**



Elaborado en base al modelo de Everett Rogers (1962), The Diffusion of Innovations, New York, Free Press

que se diferencia porque la dosificación de la comunicación en cada tiempo es importante para llegar a divulgar información compleja en espacios sociales y geográficos relativamente amplios.

### Modelo de retroalimentación constante

- Este modelo sugiere programar que las audiencias participantes en un proceso de conocer, ensayar, evaluar y decidir sobre una idea nueva, reciban desde una fuente información relativa a cómo abordar cada una de esas fases, así como la retroalimentación necesaria para completar sus necesidades de conocimiento acerca de cómo actuar, hasta decidir si adopta o no adopta la innovación indicada. A medida que evolucionan en cada una de las etapas, y según el tipo de inquietudes de las audiencias, la fuente les suministra información que consolida el mensaje inicial, y la complementa con información adicional relativa a cada nueva etapa, hasta cuando concluya la decisión de esa audiencia.
- Este es un modelo complejo que es aplicable a los enfoques de transferencia de tecnologías o de difusión de innovaciones,<sup>15</sup> pero muy útil para innovaciones tecnológicas, administrativas y técnicas en el campo de mitigación de GEI y de adaptación al CC (En el Anexo 1 se encuentra una lista de las actividades de adaptación al CC que algunos países han señalado en sus Comunicaciones Nacionales, que son prototípicas para la aplicación de este modelo).

### Modelo de comunicación participatoria

- Según este modelo, las audiencias tienen posibilidades de participar en muchas de las “instancias” de programación, producción, emisión y retroalimentación de sistemas pequeños de comunicación a nivel comunitario u organizacional. Se facilita así que las audiencias intercambien con los emisores sus roles de codificadores y decodificadores de información, provocando una interacción muy creativa de los actores, para facilitar procesos de movilización comunitaria o institucional, o para actuar en procesos ordenados de gestión de desarrollo comunitario, o de reacción frente a fenómenos tales como desastres naturales.
- Estos modelos son de muchas dimensiones y categorías, que son clasificados según la amplitud y profundidad de la participación de las audiencias. Los modelos más débiles en el concepto de participación (los más fáciles), son aquellos que plantean la consulta como único elemento de participación en la implementación de los procesos de comunicación; mientras que los modelos más fuertes desde un concepto participativo, son aquellos que facilitan la participación de las audiencias en casi todas las instancias de producción, tales como la definición de los objetivos de la campaña o estrategia subordinada de comunicación, la selección de contenidos, elaboración de mensajes, selección o configuración de los medios o procesos de comunicación, emisión de mensajes y evaluación de las respuestas.<sup>16</sup>



## 4. Los contenidos de la comunicación

Los contenidos de todo proceso de comunicación son definidos generalmente por quien los inicia o los instala, porque es el preocupado en establecer la agenda de interés. Cuando se trata de la comunicación natural, este interés puede ser consciente o inconsciente. Pero en el caso de la comunicación intencional, como se la ha definido aquí, esto es muy consciente. Precisamente en esta parte se inicia el proceso de planificación, porque las preguntas esenciales son “¿Qué queremos decir, y para qué necesitamos comunicarnos?”, mientras que una respuesta podría ser “para apoyar el logro de los objetivos y metas de este u otros programas de gestión sobre el CC; y queremos decirles que se apuren aplicando medidas de mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y de adaptación al CC antes que sea tarde”.

Para el caso que interesa a este manual, los contenidos y temas relativos a la gestión sobre el CC que pueden ser abordados por la comunicación son numerosos; en buena medida es tan amplia su gama temática, que virtualmente abarca un segmento mayoritario de la problemática del desarrollo sostenible, porque el CC está íntimamente asociado a éste. La “magia” de la planificación de la comunicación consiste precisamente en circunscribirla inteligentemente en conjuntos de contenidos, de manera que pueda ser administrable fácilmente.

Obviamente, los contenidos y mensajes de la comunicación, así como sus dimensiones y niveles de profundidad en que se adopten, están asociados a los niveles en que se planifica la comunicación (ver más abajo sobre estos niveles). Son codificaciones que aparentemente rayan en lo artístico; pero son más que eso, porque requieren análisis detenidos mediante la formulación de objetivos estratégicos al mismo nivel que los objetivos del plan de gestión sobre el CC que se apoyaría. Desde esos objetivos, se predeterminan aquellos temas, subtemas, tópicos subtópicos o aspectos específicos que deben y pueden ser abordados efectivamente con la comunicación. Ciertamente no se apoyan a todos los objetivos, sino los fundamentales. Si no fuera así, habría una sobrecarga, y una amplia heterogeneidad de asuntos (información) que podrían superar la capacidad de los emisores para administrarla y de los receptores para procesarla y asimilarla. Igualmente, una dispersión temática dificultaría la identificación de las audiencias y la definición de objetivos concretos, observables y medibles de comunicación. (Ver el Anexo 1).

Si bien los objetivos de la comunicación siempre deben formularse dentro del contexto del programa de gestión sobre el CC al que se apoya, el papel que se desea que juegue la comunicación, según su funcionalidad (o utilidad) determinará el contenido sobre el cual se establecerá la comunicación y los mensajes que se construirán. En el recuadro de este capítulo se hace referencia a una de tantas formas de llegar a definir los contenidos-mensaje de la comunicación.



## La selección de contenidos sobre la temática del cambio climático

### Análisis del sector del CC en que se trabajará

- En un plan de comunicación, obviamente, una primera decisión es determinar el sector en el que se trabajará, tales como salud pública, agricultura, urbanismo, energía, turismo, forestación, pesca, ganadería, etc. En raras ocasiones, o casi nunca, se da el caso de que se solicite un plan de comunicación para apoyar a toda la gama de estrategias o programas de gestión sobre el cambio climático que se plantean en la "Comunicación Nacional"; pero si fuera así, hay formas especiales para actuar con comunicación mediante estrategias "tipo paraguas", en aspectos que son comunes a todas esas estrategias sobre CC, y luego con estrategias subalternas de comunicación tipo "sub-paraguas", que son comunes para audiencias dentro de los sectores (salud, agricultura, etc.). Posteriormente se desarrollan estrategias sustantivas de comunicación en apoyo a un "programa de gestión sobre el CC", y estrategias subalternas de comunicación en apoyo a componentes específicos del programa de gestión.
- Obviamente esta complejidad estructural de cómo usar la comunicación, podría ser materia de preocupación técnica en los primeros años de apoyo a la implementación de las acciones previstas en la "Comunicación Nacional" de cada país; pero posteriormente, cada sector afrontará las necesidades, como hasta ahora se hace en otros campos del desarrollo sostenible. Lo importante es reconocer que, de entrada, unos grupos deben trabajar en cuestiones puntuales de comunicación en apoyo a esa inmensa gama de temas y subtemas y tópicos, mientras que otros, analizar las grandes estrategias de comunicación de largo, mediano y corto plazos que serán necesarias para que un país determinado adopte el uso de la comunicación en apoyo a toda su gestión sobre el CC. Algunos de estos aspectos técnicos se abordan en el capítulo de construcción de estrategias en la Segunda Parte de este Manual.
- Volviendo al punto inicial, si el(a) planificador(a) está ubicado(a) en el contexto de un sector del desarrollo, y dentro de un programa de gestión sobre el CC, la orientación de los contenidos viene dada por los objetivos y metas del programa o los programas de gestión sobre el CC, a los cuales se apoyará con la comunicación. Son ejemplos: un programa especial de adaptación al CC desde la perspectiva de los recursos hídricos o la actividad agrícola; cualquier programa orientado a mejorar la capacidad nacional o local para proteger los sumideros de gases de efecto invernadero (GEI), o aumentar la capacidad de mitigación de emisiones de ese tipo de gases. Entonces, en una primera etapa hay que localizarse dentro de esta grande y diversa temática.

### Análisis de estrategias del programa de gestión sobre el CC

- En una segunda etapa, se determinan los contenidos más específicos a base del análisis de las estrategias y tácticas que se buscará implementar con la gestión sobre el CC respectiva. Por ejemplo, en referencia al programa de adaptación al CC desde el campo de la agricultura, enunciado anteriormente, se podría plantear que los agricultores realicen una reconversión de uno o varios cultivos, situados en un determinado piso altitudinal, que sean vulnerables al cambio del clima, a fin de contar con cultivos que sean más tolerantes a éste. Para tal efecto el programa podría requerir que los agricultores adopten determinadas prácticas de cultivo, tales como nuevas variedades, formas especiales de tratamiento del suelo sin la aplicación de fertilizantes sintéticos, o la práctica de cosecha y poscosecha con mayor respaldo técnico. Además, se puede requerir que otros grupos realicen gestión financiera para este propósito, o que los propios agricultores mejoren sus procedimientos de comercialización de los nuevos productos. En otro caso, puede suceder que la gestión sobre el CC esté requiriendo apoyo para conseguir la participación de la población en programas de investigación sistemática para determinar los efectos del CC en la salud de la población u otras situaciones de la comunidad; o para apoyar al monitoreo de emisiones de plantas industriales. De esta manera los contenidos se van acercando a un punto en que son más específicos, claros y manejables.

### Análisis de las funciones de la comunicación que se usarán

- Finalmente, estos contenidos adquieren el nivel y la especificidad apropiados para un proceso de comunicación intencional, cuando se definen las funciones que se espera que ésta cumpla en apoyo de las estrategias de gestión sobre CC. Por ejemplo, para persuadir a los agricultores a la reconversión de sus cultivos para adaptarse al CC, puede ser necesario, primeramente, generar conciencia de los impactos que puede causar el CC en la productividad de los cultivos, o en la sanidad de las plantas (por ejemplo, que hayan más plagas incontrolables) y en la economía de cada sistema productivo. También puede ser necesario demostrar a los agricultores de todo tipo, los beneficios que se van a derivar de la reconversión, o cuán fácil es llevar a cabo el proceso. Inclusive se puede pensar en la necesidad de realizar una actividad de sensibilización a otros miembros de las comunidades a las que pertenecen los agricultores, para que sumen esfuerzos de persuasión a fin de conseguir la reconversión de los cultivos.

De igual forma se tendrá que actuar cuando se aborde un caso como el de desear que la comunidad participe en programas de investigación sobre el CC. De esta manera se han circunscrito más los contenidos de la comunicación, hasta un punto en que se pueden construir unos mensajes muy concretos en torno a este tema.

- En otro tipo de situaciones relativas al programa de gestión, sus administradores y los responsables de la comunicación pueden acordar que la forma en que se puede apoyar con la comunicación este programa es solo mediante la divulgación de lo que significa el CC, versus lo que son y significan determinados fenómenos especiales del clima, cuando se presentan situaciones extremas de frío o calor en invierno o verano, respectivamente. Si se acuerda esto, es obvio darse cuenta que la utilidad de la comunicación será extremadamente limitada y sus resultados casi inobservables al corto o mediano plazos.

#### **Incorporación de resultados de CAP**

- A pesar de todo lo dicho, es importante anotar que se puede construir una circunscripción más precisa, funcional u operativa de los mensajes sobre el CC mediante una combinación de los procedimientos antes indicados, con la interpretación del estado de percepción y comportamientos de las audiencias frente a esos temas. Este estado puede

ser obtenido del análisis de los resultados de las investigaciones sobre el estado de conocimientos, actitudes, comportamientos y prácticas (CAP) de las audiencias en referencia a esos contenidos que, por regla general, deben realizarse como parte del diagnóstico del plan (como se verá en la Segunda Parte de este manual).

- Esto último significa que, si la audiencia demuestra tener una línea de conocimientos, actitudes y comportamientos bastante frágil en referencia a un mínimo que se puede estimar necesario para lograr las respuestas sociales que el programa de gestión requiere de sus públicos meta, los contenidos serán diferentes que para el caso en que esta línea fuera mejor en calidad y cantidad. Y esto es porque la forma en que se codifican los contenidos y sus mensajes nunca intenta ser unidimensional cuando hay una adecuada planificación, sino que se los formula y dosifica bien sea para crear conocimiento en torno a estos temas, cuando no existe, o bien para reorientar el que existe de manera errada, o bien para consolidarlo si es apropiado. Lo más común es que se deba aplicar todo aquello en diversas dimensiones para diversos temas y contenidos. En el Anexo 2 se presenta como ejemplo una breve descripción de los resultados de una investigación de percepciones sobre recursos hídricos y biodiversidad para un programa de comunicación en el Ecuador, donde se establece esta situación.

## **Constituyentes funcionales del proceso de comunicación**

### **1. Las intenciones de la comunicación desde las instituciones**

Las intenciones que tengan los actores de la comunicación son las que determinan qué clase de sistema global de comunicación se debe poner en marcha. Es decir, qué audiencias seleccionar desde la parte interesada en iniciar la comunicación, qué procesos o medios utilizar, qué contenidos abordar, qué mensajes formular y qué efectos esperar que produzca esa comunicación a base de rol que le asignemos.

Esto último es lo medular en un proceso de planificación de la comunicación. Si no se sabe o intuye para qué sirve la comunicación, qué funcionalidades se le pueden

atribuir para ayudar a un programa de gestión sobre el CC, o hasta dónde se puede pretender hacer cambios en las conductas de las personas, ésta no podrá ser aprovechada racional y adecuadamente frente a las necesidades. No obstante, como en el mundo moderno los seres humanos tenemos bastante desarrolladas nuestras intuiciones sobre el valor de la comunicación, debido a que tanto en lo natural como en lo intencional a menudo somos objeto de muchas acciones de comunicación de otros, siempre es posible encontrar planes no muy fundamentados en una caracterización técnica o científica de esas potencialidades. Obviamente, su eficacia tiende a ser muy inferior a una planificación a base de un adecuado conocimiento o racionalización del potencial que le atribuimos para utilizarla.

El mercado técnico y académico del mundo desarrollado y en desarrollo está lleno de resultados de investigaciones, así como de comentarios, argumentos, testimonios, evidencias y especulaciones sobre la utilidad y capacidad de penetración de la comunicación desde una perspectiva de lo intencional. En unos casos hay mucho optimismo sobre su capacidad penetrativa, mientras que en otros se observa una prudencia conservadora, diferencia que obviamente está influida por muchos factores, pero fundamentalmente por la filosofía y fines de las instituciones y comunidades que la utilizan para atender sus necesidades, y el grado de seriedad y sofisticación científica y técnica con que se trabaja.<sup>17</sup>

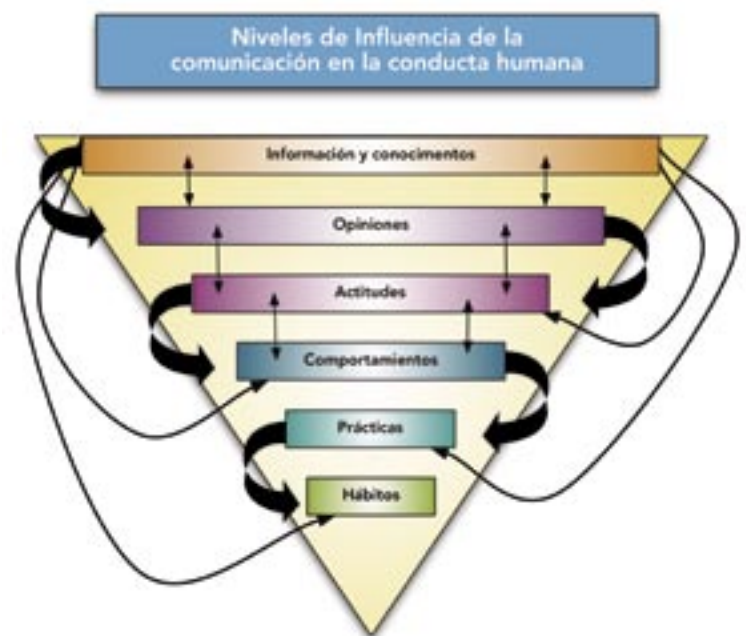
Desde esa perspectiva, y para propósitos de la planificación de la comunicación, tanto en la práctica como en la teoría no es muy fácil caracterizar con finura y precisión los niveles de la conducta humana individual o colectiva hasta los cuales es posible influir con la comunicación y con qué efectos, ni qué clases de funcionalidades se pueden atribuir sin error a la comunicación para utilizarla planificadamente con miras a lograr tal influencia y efectos. Pero de todos modos, siempre hay que intentar una o varias hipótesis con el mejor fundamento científico o intuitivo existente, si se quiere obrar ordenada y racionalizadamente, porque es mejor obrar así que trabajar desde la oscuridad y el caos. Quizá debido a eso se suele considerar a la disciplina de la comunicación como una combinación especial de arte y ciencia, donde la certidumbre de los resultados no siempre es posible medir o establecer con precisión, bien en el pronóstico, o bien en la evaluación "ex post facto".<sup>18 19</sup>

Esas hipótesis hay que formularlas porque toda planificación, en su estricta esencia metodológica, se fundamenta en "supuestos" de diversa naturaleza, tanto para caracterizar la realidad actual que desea cambiar, como para determinar los procedimientos y medios con los cuales puede cambiar esa realidad y para pronosticar la otra realidad que se espera que resulte como consecuencia de la intervención correspondiente.

Considerando esta situación, a continuación se plantean dos interpretaciones sobre "el valor de uso" de la comunicación que generalmente se aplican desde las organizaciones con un carácter intencional. La primera se refiere a los niveles de profundidad de la conducta humana en los que parece que es posible influir; y la segunda es la utilidad funcional múltiple que más comúnmente se tiende a atribuir a la comunicación en la práctica de su planificación.

## Niveles en que influye la comunicación

Los estadios de la conducta humana en los que la comunicación intencional puede ejercer influencia, de acuerdo a clásicas prescripciones de la investigación de las ciencias afines con la comunicación, son: el conocimiento (la conciencia), las actitudes, los comportamientos, las prácticas y los hábitos. Cada uno de estos se influyen unos a otros formando una o varias cadenas de causalidad del comportamiento humano. El orden en que se puede influir independientemente en cada uno de estos estadios, y la dirección que tendrían las cadenas de mutua influencia causal, han sido materia de controversia científica a lo largo de muchos años. No obstante, predomina la convicción de que se puede pretender que, a través de un período de tiempo relativamente significativo de uso de la comunicación sobre unas mismas audiencias, la cadena de influencia se manifieste genéricamente en la forma como que se señala en el siguiente gráfico, aunque es difícil demostrarlo científicamente.



Esta cadena significa que, por lo general, la base de todo comportamiento humano es el conocimiento o conciencia del objeto de este conocimiento (tema, contenido, personas, etc.), lo cual incidiría en las actitudes (opiniones, percepciones, sentimientos y creencias) hacia ese objeto, luego en los comportamientos (predisposiciones, acciones y prácticas) hacia el mismo y, finalmente, en los hábitos (que es una repetición automática de prácticas). El papel que juega la comunicación es tomar ese objeto del comportamiento como suyo y darle dirección a su intencionalidad.

La pirámide propuesta por la síntesis científica ha interpretado que siempre es relativamente más fácil influir en los niveles de conocimiento sobre un tema o asunto de comunicación, que en las actitudes, comportamientos, prácticas y hábitos de las personas acerca del mismo tema o asunto.<sup>20</sup> Esta expresión de “más fácil” no significa que sea necesariamente muy fácil lograrlo, sino que es más viable, dependiendo de a qué se llama “conocimiento”. Pero asimismo, lo “menos fácil” tampoco significa que sea necesariamente imposible lograrlo, porque depende de qué se denominan actitudes, comportamientos y “hábitos”.

En el recuadro se describen los estadios del comportamiento humano en el que es posible influir con la comunicación, de acuerdo a lo que señalan las investigaciones científicas.<sup>21</sup>

Todo esto nos recuerda que en materia de planificación de la comunicación hay que ser cautos en la fijación de los objetivos y metas de la misma, pero que de todas maneras hay que tomar una opción de lo que se puede pretender del uso de la comunicación.

## Estadios del comportamiento donde influye la comunicación

**Conocimiento o conciencia.** Se considera como estadio de “conocimiento” a cualquier nivel de posesión de información que las audiencias demuestran que tienen sobre el tema o asunto de la comunicación intencional. No es el conocimiento profundo y sólido que generalmente se puede generar con procesos sistemáticos y persistentes de educación, sino aquel al que, a veces, se le da una designación más modesta como “familiarización”, para indicar que la audiencia está enterada del asunto en alguna medida. Cuando estos niveles son medidos en la realidad se suele categorizarlos en índices o escalas. Unas de éstas son cualitativas, tales como “conocimiento bajo, mediano, alto”(o familiaridad), o “sí sabe, no sabe”, o “bien informado, mal informado”; Otras son escalas cuantitativas, tales como ciertos rangos o intervalos, todas las cuales sirven para construir “líneas de base”, a partir de las cuales se establecen metas de cambios que se espera obtener mediante el uso de la comunicación intencional.

Por ejemplo, cualitativamente se diría que una persona común tiene un nivel de conocimiento razonable sobre el fenómeno CC, cuando está en posesión de una dosis elemental de información sobre el concepto de CC y algo de sus efectos y causas, y que puede interpretar o usar esa información para emitir por lo menos opiniones. Desde una perspectiva cuantitativa, esto mismo se puede expresar diciendo que las audiencias saben un determinado porcentaje o cantidad de conceptos, temas, hechos, explicaciones teóricas frente a parámetros puestos como referentes. Algunos técnicos diferencian entre conciencia y concienciación, a base de los niveles de profundidad en que usan y asimilan información y la forma en que lo hacen.

Es una costumbre clásica hacer esfuerzos para estructurar apropiadamente el tipo y cantidad de información que se puede

esperar que las audiencias capten, procesen y acumulen en su memoria, y la que pueden expresar en forma de opiniones, o traducirla en forma de actitudes y comportamientos cuando sea necesario o posible. Eso permite definir en forma más realista y prudente los objetivos y las metas del plan, evitando sobre-expectativas que pueden causar daño cuando se los evalúa. Lo que se suele medir al final de la intervención de la comunicación generalmente es el “residuo informativo” que esas audiencias están en capacidad de demostrar que tienen.<sup>22</sup>

**Las actitudes.** Este estadio es cualquier nivel de expresión de sentimientos, percepciones, creencias, temores y valores que tienen las audiencias frente o hacia los objetos de la comunicación intencional. La planificación de la comunicación intenta reorientar, fortalecer o generar actitudes, porque se supone científicamente que éstas influyen en las formas en que las personas opinan o deciden frente a cuestiones esenciales del contenido de la comunicación, o que actúan frente al objeto de la comunicación. La convicción científica es que la comunicación puede ayudar a cambiar estas actitudes, aunque parece menos fácil que intentar cambiar los niveles de conciencia.

Así, por ejemplo, si unas audiencias determinadas tienen actitudes negativas hacia la ciencia y los científicos, o hacia la autoridad gubernamental sobre asuntos del clima, hay más probabilidades de que tenderán a no escuchar o leer lo que estos dicen frente a la situación del CC y, en consecuencia, a no adoptar las prácticas de adaptación a éste o de protección frente a sus impactos que esas personas puedan sugerir. En ese caso, lo que intenta una intervención de la comunicación planificada es influir en las razones por las cuales estas personas tienen actitudes negativas, para lo cual, obviamente



tendrán que proveerles de información con un carácter persuasivo o educativo. En la planificación estos niveles se expresan también en grados y escalas.

**Los comportamientos.** Son las predisposiciones, acciones y prácticas que demuestran o realizan las audiencias frente a los asuntos u objetos de la comunicación intencional. Científicamente se espera que las personas normalmente tiendan a actuar en dirección de las actitudes latentes que tienen o expresan abiertamente; y como esas actitudes son influidas por el conocimiento, entonces se esperaría que haya ahí, al menos teóricamente, una línea de causalidad entre conocimiento y prácticas. No obstante, en la realidad se encuentra que esto no es necesariamente cierto, a menos que los niveles de conciencia se generen mediante información que tenga ciertas características motivacionales que incentiven a las personas a actuar. Esto confirmaría que, en efecto, es más fácil generar cambios en los niveles de conciencia, que reorientar o generar ciertos comportamientos.<sup>23</sup>

Los comportamientos se pueden medir, igualmente, en forma cualitativa y cuantitativa, según el nivel de penetración que tienen las personas en determinadas actuaciones sobre el objeto de la comunicación.

**Los hábitos.** Son prácticas que las personas ejecutan de una manera casi automática. La situación es similar a la de los comportamientos, pero aún más difícil de lograr en el corto plazo y sin una estrategia de comunicación que sea persistente y muy especial en su estructura y orientación. Desde la perspectiva de la planificación, se puede esperar que la comunicación intencional influya en los hábitos, a base de repetir los mismos mensajes persuasivos y motivacionales, adicional a otras características del objeto de la comunicación y del entorno social donde tiene lugar.

## Utilidad funcional de la comunicación

En el ámbito de la comunicación natural es más o menos imposible aislar todas las funcionalidades que se pueden aprovechar de ésta, para atender las necesidades de las personas en la vida diaria, por lo que cada quien las utiliza para miles de propósitos sin racionalizarlo, en la mayor parte de situaciones. En cambio, en el ámbito de la comunicación intencional de las organizaciones, es preciso reconocer conscientemente que hay determinadas funciones que se pueden atribuirle para poder aprovechar su potencialidad con determinados propósitos, aunque los alcances y límites precisos de su funcionalidad nadie los puede determinar, ni intuitiva ni científicamente.

Las funciones más destacadas de la comunicación intencional que generalmente más se utilizan para propósitos de su planificación en apoyo a programas de desarrollo sostenible, como lo es la gestión sobre el CC, son: concienciación, sensibilización, motivación, educación, movilización social, persuasión, etc. Hay otras más que se aprovechan para situaciones especiales, pero son mencionadas a lo largo del manual.

Cada una de éstas puede ser utilizada, bien en forma aislada o bien combinada entre sí, tanto para formular



los objetivos de los planes de comunicación, como para estructurar las estrategias y tácticas. Una combinación de estas funcionalidades resulta ser más efectiva para lograr resultados más satisfactorios o completos en relación a las necesidades del programa de gestión al que se intenta apoyar. Mientras más diversas sean las necesidades y más complejo resulte el plan de comunicación correspondiente, más combinaciones de las funciones pueden ser

necesarias. Cuando se comienza en la práctica de la planificación es conveniente “formular” combinaciones sencillas (Ver Anexo 13). La famosa Comisión Macbride, integrada por la UNESCO en 1981, interpretó importantes funciones de la comunicación tras una amplia investigación sobre el uso intencional de ésta, visión que aún es vigente en estos días<sup>24</sup>.

Un reto considerable de quienes planifican la comunicación es definir o caracterizar estas funciones de la manera más

adecuada, consensuada y estándar que sea posible dentro del equipo, a fin de facilitar el mejor aprovechamiento del recurso de la comunicación en apoyo a la gestión del CC, por una parte, y por otra, aplicar un lenguaje común en torno a ellas. En el recuadro, se presenta una breve interpretación de algunas de esas funciones más utilizadas en la planificación del desarrollo sostenible, que permite percibir el valor de uso de la comunicación para apoyar a la gestión sobre el CC.

## Funciones que más se asignan a la comunicación intencional

- Función de concienciación.** Concienciación es el estado perceptivo de las personas durante el cual asimilan información sobre diversos aspectos que caracterizan un asunto o problema determinado, simple o complejo, fijándola en su memoria con sus propias interpretaciones, para utilizarla cuando les interese o convenga durante su vida cotidiana. Se diferencia de un estadio de mera “familiarización” o posesión simple de información, porque se supone que la audiencia da un procesamiento a la información que le ayuda a su mayor “asimilación”, estimulando la creación de determinadas capacidades perceptivas, la generación de información propia, y el desarrollo de conocimientos y actitudes. Esos aspectos, por ejemplo, en el caso de la problemática general del CC, son los básicos que configuran la temática, tales como el concepto y significado del fenómeno, sus causas, factores, impactos y efectos, las formas con que se puede contribuir a evitarlo o a adaptarse a él, o a protegerse de sus efectos negativos.



- La comunicación es apta para crear niveles significativos de concienciación a través de la aplicación de cualquiera de sus enfoques y formas de accionar, pero especialmente procesos que, además de intentar fijar información en la memoria de las personas, buscan que éstas la procesen mediante su reflexión personal o con otras personas y que generen su propia información, procurando que la contrasten contra ciertas realidades de la temática respectiva. Algunos autores han denominado a esta función con el término de “conscientización”, con alguna interpretación ideológica, para denotar los procesos especiales que deben propiciarse para lograr que las audiencias procesen la información externa que la comunicación puede vehicular, con ciertas experiencias y vivencias personales o comunitarias, mediante la aplicación de diversas formas de reflexión y aprendizajes especiales.<sup>25</sup>

- Función de sensibilización.** La sensibilidad es el estado perceptivo-actitudinal de las personas durante el cual llegan a identificarse profundamente con un asunto determinado (gestión sobre el CC), la información sobre cuya situación o estado les produce sensación de que pierden personalmente algo si continúa igual por algún tiempo, por lo que se sienten auto-obligadas a actuar en torno a él con actitudes, decisiones y acciones con el propósito de cambiarla y controlar así dicha sensación. Las pérdidas pueden incidir en las propias personas, o sus familias, o sus instituciones, con las cuales tienen profunda vinculación, y referirse a aspectos económicos, materiales, espirituales, intelectuales, ideológicos, políticos, emocionales, prestigio social, empleo, etc. Mientras más grande y diversa es la pérdida y más conciencia se tiene de ellas, mayor sería la sensibilidad, que en otros términos podría significar “asumir responsabilidad” por el asunto.<sup>26</sup>



- La comunicación puede llegar a generar niveles de sensibilidad de las personas que interesa a través de crear oportunidades para que éstas generen, intercambien y usen información sobre lo que podrían perder si el asunto que les preocupa continúa manifestándose de la misma manera y sin cambios. Por ejemplo, frente al pronóstico de que el clima cambiaría significativamente en una zona determinada a lo largo de algunos años, vulnerando la salud de la población o los sistemas de producción agrícola, pecuaria, industrial y artesanal, la población en general, y los productores en particular, de esas zonas, pueden llegar a desarrollar niveles de sensibilidad en la medida en que pueden recibir información de fuentes confiables de que en realidad van a perder algo significativo si tiene lugar dicho fenómeno natural. Eso los predispondría para ciertas decisiones y acciones, tales como desear acceder y manejar más información al respecto, participar en reuniones donde se amplía la información y se toman decisiones, participar en programas de prevención de impactos del CC en la salud, o de reconversión y mejoramiento de determinadas prácticas y técnicas de producción para adaptarse ha dicho CC, etc.

- **Función de motivación.** La motivación es un estado perceptivo-actitudinal de las personas durante el cual llegan a sentir una fuerte "inclinación a actuar" o un "intenso deseo de actuar" en cierta dirección frente a un asunto determinado (como la mitigación de las emisiones de gases de efecto invernadero), como consecuencia de percibir lo que pueden ganar si lo hacen. Esas ganancias pueden ser percibidas bien en forma personal, o bien para los grupos de personas o las instituciones a los que se pertenecen, según de qué ganancias se traten; y pueden referirse a uno o varios aspectos de carácter

económico, material, espiritual, intelectual, ideológico, político, emocional, prestigio social, etc. Mientras más grande y diversa es la ganancia, y mayor la conciencia sobre su posibilidad, mayor será la motivación.<sup>27</sup>

- La comunicación puede estimular la motivación de las personas que interesa, a través de crear oportunidades para que éstas generen, intercambien y usen información que les permita reflexionar y descubrir lo que pueden ganar si actúan en una determinada dirección frente al asunto que les preocupa. Por ejemplo, en referencia al caso de la vulnerabilidad de la salud pública, o los sistemas de producción de cualquier tipo ante el CC abordado anteriormente, tanto la población como los productores de todo tipo, tras un gran proceso de información, educación, asesoría y negociación, con la sensibilización pueden haber decidido

cambiar determinadas prácticas sugeridas para adaptarse al cambio del clima, pero no lo hacen todavía a pesar de descubrir algunas ventajas de hacerlo. La comunicación puede convertirse en un poderoso estimulador de la motivación al hacerles ver con mayor profundidad, detalle y diversidad las ganancias materiales y no materiales que pueden lograr más allá de las básicas que ya pueden tener en mente.

- Adicionalmente, la comunicación puede jugar un papel muy importante en ayudar a esclarecer a las audiencias sus percepciones diferenciales en torno a la relación esfuerzo sobre recompensa, que es usual en los seres humanos desarrollar como recurso de motivación para actuar. Es un viejo precepto de la Psicología Social, que mientras menos esfuerzo y más recompensa se perciba para actuar, mayor será la posibilidad de motivar a una persona o grupo para efectivamente hacerlo. La comunicación puede ayudar a mejorar las percepciones



sobre los tipos de “esfuerzos” y “recompensas” que son necesarios y resultantes, respectivamente para todo tipo de acción en referencia a la gestión sobre el cambio climático, con el propósito de motivar a actuar en dirección de los objetivos del programa de gestión. En el Anexo 3 se presenta el ejemplo de análisis sobre este tipo de percepciones diferenciales para el caso de un programa de comunicación sobre legalización de la propiedad de la tierra en zonas de amortiguamiento de áreas naturales protegidas.

- **Función de persuasión.** La persuasión es el estado perceptivo-actitudinal de las personas durante el cual llegan a admitir y aceptar los planteamientos, argumentos o sugerencias que les son propuestas por otras personas o instituciones en referencia a ciertos asuntos, temas y realidades concretas para que manifiesten opiniones y actitudes o tomen decisiones o ejerzan prácticas o hábitos en una dirección dada y en el momento oportuno. Se trata de una persuasión de interés colectivo, donde los que proponen no actúan por intereses particulares sino de la sociedad, y las respuestas esperadas de las audiencias sirven para propósitos mayoritarios.

- La comunicación puede crear las condiciones para persuadir en diversos niveles y direcciones a las personas que interesa, sobre los temas o asuntos que sean de interés de quienes la planifican y administran. Esto lo puede hacer mediante la codificación especial de la información y generando oportunidades y situaciones especiales para que las audiencias accedan a ella, la procesen y utilicen conforme a reglas especiales de decodificación de mensajes, y decidan o actúen en dirección de cómo lo requieren tanto la situación del tema o asunto respectivo, como el emisor de los mensajes.

- Desde algunas perspectivas, especialmente ideológica, política y comercial, la función de persuasión de la comunicación intencional es controversial, porque cuando ha sido estructurada con modelos de comunicación unidireccionales da más derechos y posibilidades a los emisores que a los receptores, razón por lo cual la crítica sobre estos usos sugiere crear las condiciones que generen oportunidades para una “mutua persuasión”. Ello significa que las partes interactuantes en un proceso de comunicación tengan iguales posibilidades para plantear y construir argumentos y sugerencias, de manera que ambas partes decidan y actúen en la dirección que conviene a las dos y no solo a una de ellas en el contexto del desarrollo sostenible.

- No obstante, en problemáticas como la del CC, hay situaciones en las que la persuasión unilateral por un interés colectivo,

puede resultar muy útil para ciertas situaciones, tal como la conveniencia de que la gente resuelva prepararse para adaptarse al CC, a pesar de su resistencia a creer que algo grave puede suceder. Lo mismo puede ocurrir con los políticos que se resisten a adoptar determinadas decisiones en torno al CC porque no hay suficiente evidencia científica de algunos aspectos del problema. Otro caso es lo referente a la conveniencia de que la gente proteja su salud contra los efectos del CC, situación que requiere de altas dosis de persuasión, donde la comunicación puede jugar un papel importante.

- La comunicación es un instrumento de persuasión social positiva, en la medida en que puede crear las condiciones para una reflexión sobre diversos temas, en diversos modos y formas, con diversas clases de personas, en los momentos más oportunos y con la “presión” sutil e inteligente que sea necesaria según el caso. A las personas interesadas en familiarizarse con la problemática de la persuasión, el revisar algo de la abundante literatura que hay al respecto sería importante.<sup>28</sup>



- **Función de educación.** Educación es el conjunto de procesos que se organizan para que las personas que interesa desarrollen aprendizajes a diverso nivel de profundidad sobre determinados conceptos, procesos, hechos, problemas, realidades sociales y naturales, asociados a asuntos seleccionados por el “educador”, con el propósito de que influyan en los niveles de conciencia, actitudes, comportamientos y prácticas de esas personas. Esos procesos se articulan para que los sujetos de educación procesen y administren información y conocimientos residentes en su memoria, conjuntamente con nueva información que la proveen por varios medios y tácticas, y que a base de mecanismos naturales de contrastación de

esta información con la naturaleza y parte de la sociedad, la procesen y sintetizen en nueva información en forma de conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades que pueden utilizar para transformar una determinada realidad socio-natural que es el propósito de esa educación.

- La comunicación puede fomentar niveles significativos de aprendizaje sobre temas específicos sobre CC de manera sistemática y no sistemática. En el primer caso, lo puede hacer de igual forma que los sistemas escolarizados regularizados y planificados, o los sistemas no formales para la educación continua; mientras que en el segundo caso lo puede hacer con la educación informal, que se provee a las audiencias generales o a grupos que se forman transitoriamente, a fin de desarrollar aprendizajes sobre cuestiones específicas. Lo puede hacer a través de compartir con las audiencias información especialmente seleccionada, codificada y ordenada, que éstas pueden procesar, manejar y administrar por su cuenta en sus propios entornos sociales y naturales.<sup>29</sup>
- Por ejemplo, para el cumplimiento de determinadas prácticas de adaptación de los procesos de manejo de las cuencas hidrográficas que son vulnerables al CC, sin duda son necesarias determinadas habilidades y destrezas por parte de los diversos grupos sociales que aprovechan dichas cuencas para su actividad productiva, de generación de energía o para el desarrollo de su vida ordinaria cotidiana. La comunicación puede acompañar a la acción de asesoría, demostración y extensionismo que contempla el programa de gestión sobre el manejo de estas cuencas desde una perspectiva del cambio climático, mediante estrategias y tácticas especiales de comunicación educativa que utilicen formas especiales de aprovechamiento de los medios masivos o medios pequeños, o procesos grupales o comunitarios participatorios de comunicación con modelos y enfoques especiales.



- Desde otra perspectiva, la comunicación educativa puede proveer oportunidades y elementos para que las audiencias dispersas puedan mejorar o profundizar sus conocimientos sobre lo que es el CC, sus efectos y formas de protegerse de sus impactos o de contribuir a las soluciones. Entonces, esas personas podrán comprender mejor los programas de adaptación y mitigación y tener mejores actitudes para responder a estos cuando sea necesario.

- **Función de movilización.** Se puede usar la comunicación para apoyar los movimientos movilizadores de las comunidades, cuyos conceptos en detalle se pueden ver más abajo en el capítulo sobre “enfoques de intervención de la comunicación” en la parte de movilización.

- En el caso de la problemática del CC, procesos de movilización social son corrientemente demandados para diversos aspectos. De especial interés son aquellos orientados a ayudar a grupos altamente frágiles o vulnerables a los efectos de ciertos fenómenos naturales, como el crecimiento del nivel mar, o inundaciones, tormentas o huracanes en que pueden convertirse en desastres, donde se requiere información sobre sus efectos y cómo actuar ordenada e intensivamente y en forma colectiva para protegerse de ellos. En el plano menos catastrófico, la movilización social suele requerirse para demandar decisiones específicas en torno a programas de adaptación al CC en el campo de la salud, la agricultura, el turismo, la energía, etc., o para acordar el trabajo comunitario, tales como construcción de ciertas obras de emergencia, supervigilancia del uso de recursos naturales y económicos, etc.

- **Otras funciones.** En el proceso de la planificación de la comunicación intencional suele ser necesario utilizar la comunicación para funciones más sencillas y relativamente rápidas como el intentar generar solamente opiniones de las audiencias generales o grupos específicos, sobre determinados temas o asuntos de interés. El rol que se suele esperar de esas opiniones es que, a su vez, estimulen cadenas de otros procesos sociales, tales como: a) presión desde grupos de poder de diversa naturaleza a favor de leyes o resoluciones por parte de las autoridades o, incluso, de las propias comunidades; b) demostración de repudio o respaldo a decisiones de las autoridades o sectores donde interese; c) creación de auto-condicionamientos perceptivos para favorecer el consumo de bienes y servicios por parte de miembros de la audiencia, etc., o para participar en programas y proyectos; y d) creación de interés de las audiencias para buscar y acceder a más información y en más detalle y profundidad sobre el asunto correspondiente.

- Otras funciones de la comunicación que se utilizan son su capacidad para crear imágenes de personas, programas, instituciones, establecer agendas de discusión públicas, de convocar llanamente a las audiencias hacia el debate de las temáticas, y de crear visiones rápidas individuales y comunes, o eliminar temores (o incluso crearlos).
- Hay una función muy a menudo utilizada de la comunicación que es su capacidad de convocatoria para eventos, colaborar con servicios o productos para determinadas causas, o para demandar determinados servicios y productos disponibles en materia de prevención de la emisión de gases de efecto invernadero, o para proteger la salud humana, o para adquirir insumos para procesos de producción o la actividad forestal.



- Para el caso de la problemática del CC, hay cientos de necesidades en este sentido que se van identificando y deduciendo en un proceso de diagnóstico de la comunicación que, luego, en el diseño de las estrategias, se

definen para atenderse mediante tácticas muy concretas, utilizando los enfoques o modelos de intervención que interesan a quienes planifican o implementan los planes.

## 2. Relaciones de emisor-receptor

En la comunicación intencional de las organizaciones, los riesgos de no ser eficaces y eficientes para establecer comunicación son considerables por diversas circunstancias y situaciones. Puede suceder que el receptor no se sienta aludido por las insinuaciones del emisor y no se establezca la comunicación. También puede ocurrir que aunque el receptor haya sido contactado no acepte las insinuaciones del emisor para la clase de comunicación que desea establecer y que, tras el primer intento del emisor, el mensaje de retorno sea negativo. Entonces, así se truncó la comunicación y no pasó nada. Pero, finalmente, también puede suceder que habiéndose establecido el contacto el receptor no entiende el mensaje o no le gusta, o no se interesa en el contenido o, simplemente, no cree en lo que el emisor envía. Así la comunicación es pobre e ineficiente, por lo que se habrán gastado esfuerzos y recursos en vano.

Las posibles razones para estos fracasos son numerosas y residen en cualesquiera de los elementos estructurales y funcionales del proceso de comunicación. No obstante, la forma cómo se establecen las relaciones de comunicación

entre emisor y receptor ha sido considerada, desde hace algunos años, como una fuente considerable de incertidumbres en la efectividad de la comunicación. De particular interés es lo relativo a la direccionalidad del flujo de la información, aspecto que ha adquirido connotación no solamente técnica, sino ideológica y política, algo de lo cual ya se hizo mención anteriormente. A partir de ello han surgido conceptos, análisis y controversias alrededor de términos tales como “comunicación unilateral”, “comunicación vertical”, por una parte, y “comunicación bidireccional” o “bilateral”, “comunicación horizontal”, por otra. En muchos de estos enfoques se pone más énfasis en el proceso de comunicación que en los efectos.

La esencia de la preocupación desde una perspectiva técnica radica en la frecuente verificación de que hay una predominante actitud hacia lo vertical y unilateral en una buena parte de la comunicación intencional, lo cual contradice el principio natural de interactividad entre actores como precondition para una efectiva comunicación. Desde una perspectiva ideológica y política, el asunto va más allá de esta noción de interactividad, considerándose que la bilateralidad “per sé” no garantiza el auténtico “diálogo social”, por lo que se instala en la discusión de que es fundamental garantizar una activa

y consciente participación de los receptores en los diversos momentos de la construcción y realización de los procesos de comunicación. Eso permite compartir derechos y obligaciones, hasta donde sea viable, para seleccionar contenidos y mensajes, seleccionar y administrar medios y procesos de comunicación, producir, emitir y recibir mensajes y valorar los efectos y resultados. De este modo, se han acuñado términos tales como “comunicación participativa”, “comunicación democrática” y “comunicación alternativa”, que son los descriptores de enfoques y modelos de esa “otra comunicación”, que tiene amplia acogida y aplicación en muchos círculos profesionales, empresariales y comunitarios.<sup>30</sup>

En la práctica de la comunicación intencional moderna, ambas “tradiciones” de comunicación conviven, y predominan enfoques que combinan las dos visiones, porque es obvio que en algunas situaciones y circunstancias la “comunicación vertical” es una necesidad técnica inevitable para garantizar el éxito, aun para los más liberales, mientras que algunos enfoques participativos u horizontales son una garantía de éxito en calidad, efectividad e inclusión social aun para los más conservadores. Sus límites son solamente los propios que la naturaleza técnica, funcional y tecnológica de los sistemas de las diversas plataformas de comunicación establecen, así como los explícitos e implícitos que emergen de las estructuras del poder social, económico y político a nivel nacional e internacional<sup>30a</sup>.

Por esta razón, se realizan esfuerzos especiales para superar estas limitaciones mediante diversas iniciativas. Una de las más singulares es la que propugna la educación del receptor, a fin de que desarrolle capacidades para recibir y emitir mensajes.<sup>31 32</sup> En cuanto a capacitar para recibir, se busca que lo haga crítica y creativamente, y así afronte con inteligencia las intenciones de persuasión “per sé”, que trae en su esencia una enorme cantidad de publicidad comercial y propaganda política. Adicionalmente, esto mejoraría su habilidad y capacidad para asimilar la buena información presente en las diversas plataformas de comunicación.

En cuanto a capacitar para emitir, se pretende que se habilite al receptor con destrezas para que tome la iniciativa de la comunicación intencional también, y que no solo espere la iniciativa que tome el clásico emisor del sistema, expandiendo de este modo el diálogo y reflexión sobre los mensajes que interesan a la mayoría de la población. Todas estas son iniciativas que calzan bien con las necesidades de apoyo a la gestión sobre el CC, y que un(a) planificador(a) debe revisar en la frondosa literatura que hay al respecto.

### 3. Los efectos de la comunicación

Los resultados e impactos de la comunicación en la audiencia son un constituyente funcional importante de un sistema de comunicación, porque las evidencias que se obtengan a lo largo de su proceso, o la presunción de su existencia, tiende a hacer que se ajusten progresivamente, más consciente que inconscientemente, tanto las intenciones intermedias (objetivos específicos), como la orientación de los mensajes, e incluso algunos medios y eventos utilizados al iniciarse el proceso. Esta “adaptación” funcional constante se da porque no siempre es fácil pronosticar la orientación de sus efectos con mucha certidumbre, aunque le asignemos una “función” a la comunicación para lograr los objetivos del plan. Adicionalmente, algunos efectos se pueden dar inmediatamente, mientras que los resultados e impactos se manifestarán al largo plazo.

En el campo de la planificación, esta verificación de los presuntos efectos inmediatos se realiza mediante los sistemas de “seguimiento” o “monitoreo” que, aunque sirven para la evaluación, no son lo mismo que ella; mientras que los efectos de corto, mediano y largo plazos se verifican con la evaluación, donde aún quedan dudas de los impactos logrados.

En el lenguaje ordinario, cuando se habla de efectos de la comunicación, generalmente se hace referencia a los aparentes “resultados” de ésta. En cambio, científica o técnicamente se tiende a considerar “resultado de la comunicación” a la suma de diversos “efectos psicológicos” que se producen en la percepción de las personas como consecuencia de su exposición a determinado tipo de información, mediante mensajes que traen explícita o implícita su intencionalidad, más otros estímulos perceptivos que reciben del entorno social y natural en el que se encuentran al momento de recibir dicha información. Estos efectos se manifiestan en las opiniones, las actitudes y los comportamientos humanos a través de diversos procesos y mecanismos, algunos clarificados por la ciencia y otros no.<sup>33</sup>

El tema de los efectos de la comunicación ha sido siempre, y continúa siendo, el asunto más controversial en el campo de la utilización de la comunicación en apoyo a programas como los de gestión sobre el CC, porque hay campos inexplorados por la ciencia todavía. Un principal problema que se encuentra al intentar determinar los efectos de la comunicación intencional de un plan específico, es poder demostrar que los aparentes cambios ocurridos en ciertos niveles de conocimientos, concienciación, sensibilidad y

motivación, entre otros, fueron causados por los mensajes enviados como parte del programa.

Hay buenas probabilidades de que estos cambios hayan sido causados más por el propio objeto de la comunicación (el tema o asunto sobre el CC), o por el propio medio de comunicación (“el medio es el mensaje ha dicho un connotado académico”<sup>34</sup>), que por los mensajes de la comunicación. O también pueden haber incidido los mensajes que provinieron de otros emisores que no tienen relación directa con el asunto, a los cuales generalmente se los conoce como “factores históricos” que estaban en el mismo ambiente social antes, durante o después de los mensajes del plan de comunicación. Y algo que corrientemente ocurre es que una “audiencia involuntaria” (no deseada) sea más persuadida por un mensaje que la propia audiencia blanco planteada por un plan de comunicación.

Por tal razón, la interpretación de los efectos de la comunicación siempre está en el marco de la prudencia entre los planificadores, así como la postulación de las metas que se espera lograr y los resultados específicos que se pueden encontrar. Lo que parece que está bastante claro, en muchos casos, es que generalmente queda un “residuo informativo” o “actitudinal” en las personas expuestas a mensajes organizados, sistemáticos, repetitivos y evolutivos, lo cual hace posible pronosticar algunas formas de actuar de las personas, por lo que se los puede medir, generando así algo de certidumbre sobre los resultados de la acción de comunicación. El residuo informativo puede ser interpretado como lo que las personas pueden recordar fácilmente después de recibir uno o varios mensajes a través de cualquier medio o proceso, durante un “buen” tiempo, y que puede ser usado mentalmente por esas mismas personas en el momento que deseen para diversos propósitos de su interés. El residuo actitudinal conllevaría el mismo tipo de definición.

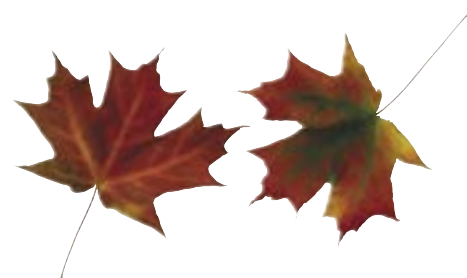
Debido a esa certidumbre se da cierta credibilidad a las encuestas CAP (conocimientos, actitudes y prácticas), que es uno de los más utilizados instrumentos de creación de líneas de base de la comunicación y de evaluación, aplicados en la planificación de la comunicación. Pero aun así hay que ser prudentes en la interpretación de los resultados, por lo que es bueno remitir al lector

interesado a revisar las múltiples teorías del aprendizaje personal y social, los efectos de la comunicación, los modelos pedagógicos, los enfoques didácticos, la persuasión, la sensibilidad, la motivación y otros más. Los planificadores que aceptan las incertidumbres sobre el poder de la comunicación, y que pese a ello consideran que deben seguir trabajando en este campo se dirían a sí mismos: “Yo creo que la comunicación funciona de esta manera en la realidad de este caso particular y organizaré la comunicación en tal sentido para conseguir tal resultado...” Eso también quiere decir que no siempre se aplica un mismo enfoque para todo caso, aunque haya una lógica de pensamiento general para todos los casos.



Por ejemplo, ¿cuánta repetición se debe dar a una clase específica de mensajes sobre un tema dado acerca de los efectos del CC en la salud humana, difundido a través de un medio masivo, para que cause como resultado prácticas individuales de protección personal que se puede esperar en una audiencia blanco determinada? Y también, ¿cuán intensa y larga o corta debe ser una campaña de comunicación para apoyar un programa de asistencia técnica que quiere convencer a los agricultores de ciertos productos costaneros sobre la conveniencia de cambiar el tipo de cultivos? A lo mejor esos casos requieren menos o más intensidad y tiempo que una campaña dirigida a intentar persuadir a políticos y administradores de los gobiernos a adoptar determinadas decisiones para fomentar la mitigación de gases de efecto invernadero. Pero también puede ser lo contrario.

Por tal razón, la comunicación como un arte y una ciencia (al igual que todas las ciencias del comportamiento como la economía, la política) debe construir sus pasos sobre hipótesis constantes, asumiendo que hay certidumbres e incertidumbres. Lo que la planificación ayuda es precisamente a tratar de tener control de las incertidumbres. Eso es mucho mejor que lanzarse a crear y difundir mensajes por cualquier medio porque así se ha visto que lo hacen los vecinos, o porque “parecen” bonitos o impactantes a la vista, o porque eso está en la costumbre de hacerlo en un medio social determinado.





## 4. Enfoques y formas de intervención de la comunicación

Un componente esencial funcional de la comunicación es la forma en que ésta es utilizada en la práctica. Esto se hace mediante la construcción de estrategias, cuya tarea se aborda de manera muy particular en función del tamaño, complejidad y necesidades de comunicación de los programas de gestión a los que apoyan, así como de la concepción que se tiene sobre la utilidad y las funcionalidades de la comunicación. A esto se suma el arte individual, o la ciencia, que disponen los planificadores para ensamblar una combinación de procesos y medios de comunicación frente a unos objetivos y metas dadas.

No obstante, como ya se ha mencionado antes, muchos planificadores tienden a orientarse en modelos de intervención ya conocidos o experimentados, cuyas metodologías les pueden garantizar efectividad y éxito. Esto es especialmente así cuando se trata de planes grandes de comunicación donde, a veces, no es conveniente experimentar enfoques nuevos, que pueden ser riesgosos. Esto no significa que se repliquen totalmente estas metodologías, sino que se adopte su filosofía central, su teoría y esquemas funcionales generales, a partir de los cuales se hacen las propias creaciones para intentar conseguir determinados efectos o impactos, asociados con los objetivos y metas del plan de comunicación. Esto hace diferentes unos programas y otros.

El uso de estos enfoques facilita la explicación de las razones para haber adoptado un determinado ensamble de sistemas y procesos de comunicación que forman parte de las estrategias del plan, lo cual es útil para que mejoren su comprensión sobre esto tanto quienes, no siendo comunicadores, tienen que decidir sobre si va o no va el plan, como sus implementadores.

Los enfoques de intervención de la comunicación que se utilizan en la práctica de la comunicación intencional son numerosos. Los más conocidos en América Latina y que pueden ser útiles para la planificación de la comunicación en apoyo al CC son: Mercadeo social (promoción, publicidad, periodismo, propaganda); difusión de innovaciones; desarrollo organizacional; comunicación participativa; movilización comunitaria; transferencia de tecnologías; comunicación educativa e instruccional; difusión científica (vulgarización de la ciencia). Dada la complejidad epistemológica, teórica y metodológica en que cada enfoque se fundamenta, aquí no se hará una descripción de los mismos; no obstante, en el recuadro se enuncia brevemente la orientación de algunos de estos, algunos de los cuales están asociados a los modelos de comunicación que se han discutido ya anteriormente. Se recomienda a los interesados en conocer más sobre esto, examinar las referencias bibliográficas que se incluyen en este manual. Ver un ejemplo en Anexo 16.



## Unos enfoques de intervención de la comunicación

### El Mercadeo Social<sup>35 36</sup>

**Alcance y utilidad:** Se aplican principalmente en programas de gestión que ofrecen servicios y bienes sobre la gestión sobre el CC, para que las audiencias apliquen determinadas prácticas, o consoliden o reorienten las que tengan, o hagan decisiones sobre formas de comportarse en la vida productiva o social, con el propósito de prevenir o controlar la emisión de GEI o proteger la salud, o adaptarse al CC, desarrollar proyectos MDL.

**Propósitos:** Busca que las audiencias perciban los beneficios que el programa de gestión sobre el CC genera mediante sus actividades, bienes y servicios que provee a sus clientes, usuarios o beneficiarios. Sugiere las formas mediante las cuales se pueden evitar o eliminar los obstáculos a fin de que las audiencias hagan las adopciones respectivas y participen en el programa por cualquier vía.

**Metodología:** Dedicar esfuerzos en influir en que el diseño y/o elaboración de las actividades, bienes y servicios del programa de gestión (talleres, asesoría, tecnologías, crédito, prácticas, etc.) respondan en lo mejor que se pueda a las percepciones, capacidades y naturaleza y formas de accionar de las audiencias correspondientes. En consecuencia, pone énfasis especial en investigar las necesidades, sentimientos y percepciones de las audiencias frente al producto (actividades, bienes y servicios) y la forma en que la comunicación puede jugar un buen papel para fomentar la adopción de las prácticas del programa de gestión.

Este enfoque plantea sus estrategias de comunicación tratando de mejorar los niveles de disposición de información de las audiencias sobre el programa, sus productos o bienes que ofrece o requiere, los atributos de estos, la forma de proveerlos, la forma de utilizarlos, ciertos elementos de quienes son los proveedores, la forma de compartir sus percepciones con otros potenciales usuarios o beneficiarios o "clientes". Enfoques clásicos de mercadeo son: la publicidad en todas sus modalidades; la promoción de bienes, servicios y actividades; la propaganda en todas sus formas; el mercadeo institucional.

### La Comunicación Organizacional

**Alcance y utilidad:** Es una forma de intervención que utiliza la plataforma de comunicación institucional, con los modelos de comunicación organizacional descritos antes.

**Propósitos:** Fomentar la comunicación al interior de las organizaciones para crear condiciones psico-sociales que son

fundamentales para mantener la cohesión e identidad interna, fortalecer las habilidades de sus miembros, generar fuerzas constantes de motivación para la creatividad, el trabajo y la participación activa y creativa, y generar percepciones adecuadas sobre el futuro de las organizaciones respectivas.

**Metodología:** Constantemente indaga la orientación de las opiniones, actitudes y comportamientos de los miembros de las organizaciones, desde la perspectiva de los mandatos formales que gobiernan los ámbitos de la producción institucional y del comportamiento individual, a fin de definir líneas de reflexión constante de esa membresía para perfeccionar las políticas y acciones de la institución y la realización de sus miembros.

Busca aprovechar y potenciar, mediante una apropiada planificación, a las redes internas formales e informales que periódicamente van creándose y eliminándose por efecto de la fuerza del impacto social de las relaciones, cada una de las cuales tienen reglas muy especiales de funcionamiento e influencia. Algunos enfoques de la comunicación organizacional, son la comunicación corporativa, el mercadeo social intra-institucional, la coordinación intra e interinstitucional y las relaciones públicas técnicamente bien concebidas.

### La Movilización Comunitaria

**Alcance y utilidad:** La movilización comunitaria es un proceso intensivo de acción y presión de comunidades de interés o geográficas para lograr un fin. Como enfoque de intervención consiste en que grupos de personas, representándose a sí mismos o a sus instituciones, generalmente en un número limitado pero no necesariamente muy pequeños, interactúan intensamente, a base de procesos de comunicación, para informarse en profundidad sobre un problema o necesidad común, acordar una acción colectiva para afrontarlo, capacitarse para actuar y motivarse mutuamente para presionar o trabajar colectivamente, bien sea para intentar solucionar un problema rápidamente o para iniciar el proceso de su solución a lo largo del tiempo, con una intensa participación de los miembros de ese grupo o una comunidad mayor.

**Propósitos:** Involucrar a la mayor parte de la comunidad con capacidad para decidir y actuar sistemáticamente en decisiones y acciones importantes de la comunidad, para garantizar que todos se informen, se motiven y compartan los beneficios y responsabilidades de los resultados.

**Metodología:** La comunicación puede actuar como una precondition o un instrumento de la movilización social. En el primer caso, creando las condiciones perceptivas o actitudinales correspondientes para convocar el interés de las personas

a integrarse en un colectivo transitorio. Y en el segundo caso, para crear los procesos a través de los cuales ese colectivo acceda a mayor información, mejor procesada y codificada, y la pueda analizar y debatir ordenadamente.

Utiliza las plataformas de comunicación interpersonal, grupal, comunitaria e institucional. Se utilizan modelos de comunicación participativa en diversos formatos; cuando no se usan métodos ampliamente participativos, utilizan formatos especiales estimuladores de la reflexión, entre otros. Posteriormente la comunicación se utiliza para generar todas las instancias de decisión y acción, mediante métodos y procedimientos participativos a lo largo de todo el período de movilización. Son muy especiales los métodos y procedimientos para fomentar la investigación con gran participación de miembros de las comunidades mediante el uso de algunas técnicas participativas.

### La Comunicación Educativa

**Alcance y utilidad:** Este enfoque aprovecha la función educativa de la educación como ésta fue descrita antes en el capítulo correspondiente. Busca generar capacidades en las audiencias para el manejo de conceptos y procesos, interpretación de fenómenos y eventos sociales, así como para desarrollar destrezas y habilidades que faciliten la realización de comportamientos y prácticas sobre cualquier asunto que sea de interés para el programa de gestión sobre el CC. Se aplica con actores que no necesariamente están en las aulas escolares, sino en sus hogares y lugares de trabajo y recreación, pero igualmente puede ser un gran complemento de la educación escolarizada. La utilidad de estos modelos es para habilitar a las audiencias a participar en programas de gestión sobre el CC y otros de desarrollo sostenible, bien sea cumpliendo una serie de requisitos formales que se demandan, o aprovechando las oportunidades que generan estos programas, o también aportando con diversos tipos de prácticas y comportamientos.

**Propósitos:** Mejorar los procesos de toma de decisiones y las habilidades y destrezas de las audiencias para adoptar prácticas sociales que ayuden a prevenir o controlar los problemas asociados a la gestión sobre el CC.

**Metodología:** Utiliza las diversas plataformas de comunicación para programar acciones específicas, con miras a obtener resultados especiales en cada segmento de la sociedad a la que se dirige. En primer lugar, identifica las necesidades de comunicación educativa del programa de gestión sobre el CC, luego segmenta las audiencias y programa el uso de los medios y procesos para lograr resultados cognitivos y emocionales en estos, con las variaciones y diferenciaciones que sean necesarias según las características de los interlocutores. Entonces define contenidos educativos que tienen que ser compartidos con las audiencias

en formatos, periodicidad, repetición y didácticas especiales, según los objetivos pedagógicos o de concienciación que se ha fijado. Los medios que utilizan son diversos, según los niveles de comunicabilidad de las audiencias (capacidad de comunicación por accesibilidad, procesamiento y manejo de información).

### La Difusión Científica<sup>37</sup>

**Alcance y utilidad:** Se trata de enfoques de divulgación y “vulgarización” de información técnica y científica de los programas de investigación científica asociados con el cambio climático. Son apropiados para conseguir que una ingente cantidad de información sobre hechos de la realidad natural o social, que han sido o van siendo clarificados por la actividad científica en cada país, se diseminan en forma ordenada y amigable hacia los grandes públicos o hacia diversos actores individuales y colectivos, tales como establecimientos educativos, institutos de investigación pura o aplicada o de desarrollo, agencias de desarrollo, para su aprovechamiento en lo que sea posible y necesario. Para difundir la ingente cantidad de información científica del PICC es fundamental este enfoque.

**Propósitos:** Mejorar la capacidad de las audiencias para conocer y comprender en niveles básicos lo que es el CC, las evidencias del cambio climático, así como sobre sus efectos en los propios recursos naturales y el propio ambiente natural, en la producción industrial, agrícola, pesquera, minera, en la salud humana, en la vivienda, el desarrollo urbano, en la vida comunitaria y la propia cultura. Se busca que a base de esta información las poblaciones organicen sus opiniones y actitudes para usarlas cuando sean necesarias en procesos de toma de decisiones personales, familiares, corporativas, comunitarias e institucionales.

**Metodología:** Utiliza algunas plataformas de la comunicación, pero especialmente las relacionadas con la educación, la comunicación masiva, la comunicación institucional, y la comunicación grupal. Pone especial énfasis en la selección cuidadosa y especial de la información que se debe liberar hacia las audiencias; en la selección de las audiencias y los medios y procesos de comunicación; en los formatos de contenidos y codificación de los mensajes; la dosificación de contenido más medio e instrumento educativo o de difusión; y, finalmente en el tipo de estrategia que es necesaria para garantizar que las audiencias tengan oportunidad de visitar y visitar los mensajes para una apropiada comprensión de los contenidos.

Modelos muy conocidos son el periodismo científico, la divulgación científica especializada con medios electrónicos (e-learning entre otros), la “recreación científica” que utiliza muchos instrumentos clásicos y modernos de recreación para inducir a la ciencia y a la creación de actitudes hacia la ciencia, y otros de “complementación de información científica” como el programa GLOBE (Observaciones

Globales sobre el Medio Ambiente), en el que participan alrededor de 10 mil escuelas y colegios de todo el mundo, midiendo y observando algunos parámetros y reportando sus datos a un centro de análisis asociado a la NASA en EU para complementar información sobre el ambiente.

### La Difusión de Innovaciones<sup>38 39</sup>

**Alcance y utilidad:** Se trata de enfoques de disseminación de ideas nuevas que pueden ser útiles para toda la sociedad o para comunidades o grupos especiales o selectas, bien para mejorar sus procesos de producción, o bien sus aprendizajes sociales, sus expresiones culturales y sus acciones relacionadas con su calidad de vida. Es diferente del mercadeo social porque promueve la “adopción social” de innovaciones materiales o inmateriales, que al final pueden adoptar la forma de productos tecnológicos de uso individual (equipos o máquinas), colectivo (sistema de tratamiento de aguas) o masivo (vacunación contra alguna enfermedad), pero cuyo valor de uso social es importante en determinados períodos del desarrollo cultural, social, económico o científico de un país o una comunidad especial. Son innovaciones cuya adopción por parte de la sociedad puede tomar generalmente mucho tiempo, antes de que individualmente las personas las consuman cotidianamente.

**Propósitos:** Aportar a los procesos de modernización de la sociedad facilitando el acceso a información sobre ideas, iniciativas nuevas para abordar las soluciones de los problemas y necesidades del desarrollo personal y colectivo.

**Metodología:** Estos enfoques funcionan para la difusión de una sola idea a la vez por programa. Ponen atención en los procesos de “adopción” de las nuevas ideas, por lo que penetran hasta el nivel de comportamientos. Analizan en profundidad las razones de los rechazos ocasionales o permanentes de las mismas. Dan un peso substancial a la comunicación, porque se considera que ésta es importante para que las audiencias sean apropiadamente informadas y motivadas durante el tránsito de las cinco etapas o estados que se considera que tienen lugar en un proceso de adopción: concienciación, interés, ensayo, evaluación, adopción o rechazo transitoria, y adopción o rechazo permanente.

Estos enfoques utilizan modelos de retroalimentación constante, como se vio anteriormente. También utilizan los enfoques de divulgación científica para alguna parte del proceso, e inclusive los enfoques de comunicación participatoria para los procesos de decisión comunitaria, cuando determinadas innovaciones tienen que tener la aprobación de ésta. Por ejemplo, en un programa de gestión sobre el CC, posiblemente la comunidad tendrá que decidir si aceptan o no aceptan una nueva semilla de un producto que es producido masivamente en esa localidad, o movilizarse a vivir en otro lugar donde sean menos vulnerables al CC.

### La Transferencia de Tecnología

**Alcance y utilidad:** Estos son enfoques muy especiales y sofisticados utilizados para transferencia de conocimiento, o “know how”, que generalmente tienen lugar desde instituciones donde hay creación científica e invención tecnológica (relacionada con la mitigación de GEI o para la adaptación al CC, o para implementar proyectos de Mecanismos de Desarrollo Limpio, MDL) hasta organizaciones donde pueden adoptar estos conocimientos para transformarlos en bienes de producción o para mejorar específicos procesos de producción.

La diferencia de estos con los enfoques de mercadeo y de difusión de innovaciones radica en el hecho de que no se trata de la “venta” de productos tecnológicos finales, en el primer caso, ni de disseminar las ideas a amplios sectores de la población, para el segundo caso, sino de interesar a determinados grupos especiales sobre la conveniencia de acceder y adquirir ciertos conocimientos tecnológicos (teoría, información científica, equipos, insumos, procesos de su uso para la generación y desarrollo de productos tecnológicos), y motivarlos para llevar a cabo procesos de adopción, adaptación, prueba y validación de esos conocimientos para producir los bienes para los que sirven. La difusión de innovaciones entra a jugar un papel importante antes del proceso de transferencia, y luego de que se haya validado el “bien de producción” para conseguir la adopción social del mismo. En estos procesos la comunicación intencional juega papeles muy importantes en varias de sus etapas.

**Propósitos:** Aportar a los procesos de producción de bienes de capital y de modernización científica y tecnológica de determinados segmentos de la sociedad, facilitando el acceso a métodos y conocimientos para la generación de productos y servicios tecnológicos. Una función especial es generar “demanda de know how” de manera sistemática y calificada, respondiendo a las urgencias locales y nacionales.

**Metodología:** Se trabaja en plataformas de comunicación interpersonal, grupal, institucional con formatos especiales. El rol de la comunicación es facilitar la interacción entre los generadores del conocimiento (“know how” y los interesados en este conocimiento), mediante mecanismos de comunicación muy especiales, que no caen en el campo de la comunicación administrativa (sesiones de trabajo puros o académicos o científicos), sino aquella vinculada con la creación de entornos de comunicación que estimulen la creatividad, el interés por el trabajo, la motivación para el esfuerzo y una mejor percepción de los beneficios, tanto del trabajo que realizan, cuanto de los bienes y productos que salen. Estos enfoques utilizan especialmente los sistemas de comunicación organizacional y de divulgación científica.

A los enfoques de difusión de innovaciones, difusión científica y transferencia de tecnologías se los denomina modernamente como modelos de “administración del conocimiento”.

## IV. La planificación de la comunicación sobre el cambio climático

### La comunicación como un recurso

A lo largo del capítulo anterior ha sido posible interpretar la importancia de racionalizar el uso de la comunicación para apoyar la consecución de los objetivos de la gestión del CC. Igualmente, ha quedado sentada la convicción de que la mejor forma de racionalizar el uso de ésta es mediante su planificación. Se trata, pues, de un recurso social, que es manejable en buena medida, conforme las organizaciones sientan la necesidad de utilizarla, aunque no sea posible determinar con precisión sus resultados e impactos, sino excepcionalmente cuando sea posible utilizar algunos instrumentos especiales de las ciencias sociales que son afines a esta disciplina.

El concepto y reglas generales de la planificación de la comunicación en apoyo a la gestión sobre el CC que se

utilizan en este manual son los mismos que generalmente se aplican en la planificación de la comunicación en apoyo a cualquier asunto relativo al desarrollo sostenible. La comunicación es un recurso como todos, en el sentido de que puede ser administrado y orientado en la dirección que la intencionalidad de su uso lo requiera. Desde esta perspectiva, para este manual **planificar es el proceso mediante el cual se organiza el uso de la comunicación, para apoyar las iniciativas orientadas a transformar la realidad social que configura las causas y factores del cambio climático, a fin de controlarlas y mitigarlas, y al mismo tiempo evitar al máximo los efectos de este fenómeno, mediante la promoción de una inteligente adaptación al mismo entre las poblaciones vulnerables.**

Las iniciativas son toda gestión sobre el cambio climático que demanda, en un contexto programático, respuestas de las poblaciones blanco en forma de actitudes y comportamientos en que la comunicación social puede incidir e influir, y que se encuentran definidas en el texto de la “Comunicación Nacional” de cada uno de los países signatarios de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC).

Según esto, no se puede esperar que la comunicación por sí sola produzca los cambios en la realidad social señalada, sino en la medida en que participan las otras disciplinas de gestión social previstas para intervenir y actuar. Obviamente, como se ha podido ver en el capítulo anterior, la comunicación puede producir sus propios cambios en determinados aspectos de la conducta humana, y a través de estas competencias y atributos puede convertirse en uno de los mejores recursos en apoyo a la gestión sobre el CC.

En este capítulo se hace una revisión rápida de algunas características de la planificación de la comunicación que pueden ser útiles para su práctica. Asimismo, se hace un análisis breve del alcance y orientación de determinados elementos conceptuales que permiten identificar los diversos “momentos” fundamentales del proceso global de planificar la comunicación. En la Segunda Parte se describen en detalle algunos pasos dentro de esos “momentos” de planificación, que se sugieren desarrollar para la elaboración del plan de comunicación correspondiente.



## El abordaje de la planificación de la comunicación

Desde que la planificación de la comunicación empezó a formar parte de los programas de desarrollo nacional desde mediados del siglo pasado, su práctica en América Latina ha ido evolucionando a través del tiempo y la experiencia. Al comienzo fue muy sencilla, porque programaba solo ciertos medios en un entorno autónomo de planificación, aunque siempre queriendo apoyar ciertas “necesidades globales”. Posteriormente fue adquiriendo complejidad con procesos más diversos, e inclusive algunos altamente sofisticados, porque le ha correspondido apoyar programas de desarrollo más grandes y complejos, oportunidad donde le ha tocado planificar sistemas de comunicación integrales cada vez más grandes que demandan enfoques metodológicos especiales.

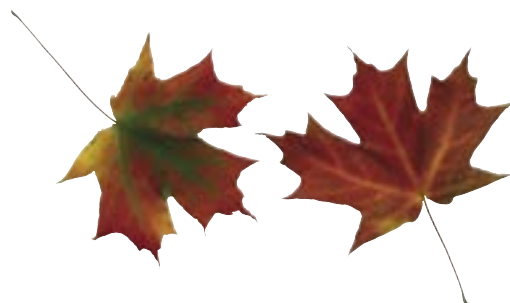
En todo ese tiempo, hasta ahora, se ha podido comprobar, sin embargo, que la práctica de esta planificación ha

tendido a hacerse más amigable para sus ejecutores y hay más madurez. La razón principal es que se da una mejor interacción de trabajo entre esta disciplina y las otras que participan en la gran búsqueda del desarrollo sostenible. Eso da algunas ventajas. Por una parte, la planificación de la comunicación se ha beneficiado de los enfoques, métodos, procedimientos e instrumentos de planificación y programación que otras disciplinas han desarrollado y compartido con ésta; y por otra, los comunicadores pueden entender más apropiadamente la problemática que apoyan, pudiendo deducir mejor las necesidades de comunicación que ésta tiene. Asimismo, los técnicos de las otras especialidades pueden interpretar mejor los alcances y límites de la comunicación para apoyar los objetivos y metas de los programas de gestión sobre el desarrollo o el CC que planifican o implementan, y ahora las disciplinas se integran mejor.

Considerando esto, en la actualidad es común observar que en la práctica de la planificación de la comunicación se toman en cuenta importantes criterios que garantizan que esa integración interdisciplinaria se consolide, y que, de hecho, hacen muy eficaz esa planificación. En el recuadro se señalan algunos de esos criterios:

### Para garantizar su eficacia, la planificación de la comunicación debe:

- Darse con un enfoque de sistemas, porque la comunicación funciona como sistemas y la planificación de la gestión sobre el CC es sistémica.
- Darse en el contexto estratégico de esa gestión, apoyando sus objetivos y metas, porque es el sistema mayor en virtud del cual existirá el sistema de comunicación que se planifica y el correspondiente plan. Esto significa “planificar la planificación”, que es el esfuerzo consciente para adaptar el subsistema de planificación de comunicación al sistema mayor de planificación de la gestión sobre el CC.
- Considerar que la comunicación puede ser utilizada como una “precondición” del programa de gestión, es decir actuar previamente para promover la gestación del mismo (concepción, concertación y decisión); o bien como un “instrumento” que ayuda a cada componente del programa de gestión para que cumpla sus objetivos y metas una vez en marcha.
- Intentar formar parte del proceso de planificación de esa gestión desde el comienzo hasta el final, actuando simultánea y paralelamente con éste.
- Tener apertura para asimilar los estilos, enfoques, métodos y procedimientos de esa planificación y aportar con los suyos especiales.



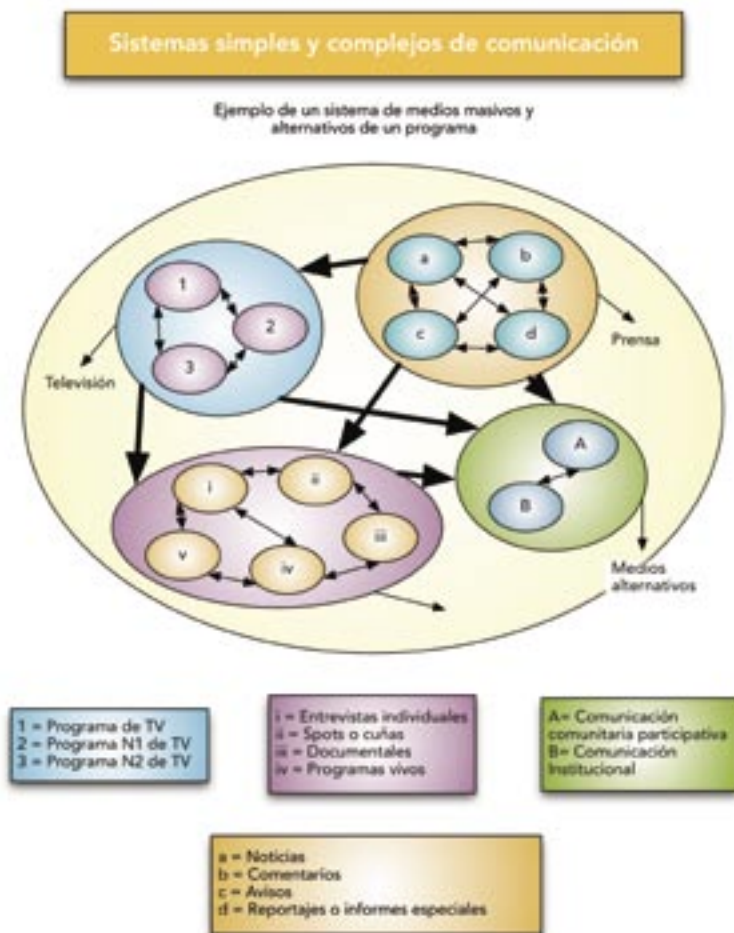
## Sistemas simples y complejos de planificación

La práctica de la planificación de la comunicación en apoyo a la gestión sobre el CC se realiza con sistemas de diferentes niveles que funcionan jerárquicamente, desde complejos a simples, o desde mayores a subalternos. Los segundos están dentro de los primeros. Por ejemplo, el sistema global de gestión sobre el CC, que responde a los planteamientos que un país se ha formulado mediante su “Comunicación Nacional” tiende a ser muy grande, y dentro de él hay varios sistemas medianos, y dentro de estos unos sistemas pequeños y otros más pequeños.<sup>40</sup>

Si se formulara la pregunta sobre a qué nivel jerárquico de esos sistemas debe apoyar un plan de comunicación, la respuesta debe ampararse en una amplia reflexión sobre muchos aspectos, los cuales se abordan en la Segunda Parte de este manual. Técnicamente se puede apoyar a todos, porque la comunicación puede establecer paralelamente a ellos similares tipos de jerarquías de sistemas para actuar en la realidad en forma organizada, como se puede apreciar de la ilustración con ejemplos referenciales que consta en el recuadro:<sup>41</sup>

### Ejemplo de relación entre sistemas de comunicación

1. Un “elemento” de un sistema de comunicación puede ser una conversación técnica entre un extensionista agrícola con miembros de una familia cuyos cultivos de arroz sean vulnerables al CC, sobre cómo aplicar una nueva variedad de esta gramínea que tolere las variaciones del clima.
2. Esta conversación es en sí misma un sistema de comunicación que, aunque relativamente simple, cumple con las exigencias de lo que es un sistema. Tiene pocos componentes y un objetivo único, se da una emisión de mensaje y se obtiene una retroalimentación.
3. Este pequeño y simple sistema puede ser parte de un sistema mayor, que es un programa de radio que, además de proveer mensajes con cuñas y documentales educativos dirigidos a las poblaciones a la que pertenece aquel agricultor, utiliza extensionistas de campo para completar el proceso de “convencer” para la adopción de la innovación indicada.
4. Este programa de radio, a su vez, es parte de otro sistema mayor de asistencia técnica a todo tipo de agricultores de esas mismas zonas para adaptarse al CC; y, finalmente,
5. Este sistema es parte de un sistema mayor que es la estrategia del Ministerio de Agricultura de un país dado, para mejorar la capacidad de adaptación de todos los sistemas productivos vulnerables al CC. A esto último se puede considerar un sistema complejo.



En el ejemplo indicado, es fácil darse cuenta cómo los sistemas de comunicación se adaptan a los sistemas de la gestión sobre el CC en todas sus dimensiones de la planificación y la acción. Los sistemas complejos tienen más objetivos que los simples, y estos tienen que responder a los primeros también siguiendo la jerarquía de objetivos (en cascada).

Si el extensionista del ejemplo que contacta directamente a la gente no fuera ni ejerciera como un planificador de la comunicación, y para este mismo fin solamente propusiera al Ministerio de Agricultura sostener docenas de entrevistas personales sobre la nueva variedad de arroz que se sugiere utilizar, porque eso está entre los objetivos planteados a nivel del programa general de gestión de CC, y no existieran los programas de radio, entonces



estaríamos hablando de un sistema simple y aislado. Por supuesto que ese sistema pequeño funcionaría en su interior, pero su capacidad para conseguir el objetivo planteado al nivel más general posiblemente no se logre, porque hacen falta otros sistemas a su mismo nivel, y otros intermedios y menores (como los señalados en el ejemplo) con los cuales interactuar jerárquicamente para ser eficaz. Posiblemente la charla del experto sea muy eficaz y convenga a algunos agricultores que hay que hacer lo que sugiere, pero de seguro que no lo harán porque faltarían cumplirse otros objetivos que pueden constar en los programas de radio o en el sistema de la asistencia técnica respectivo.

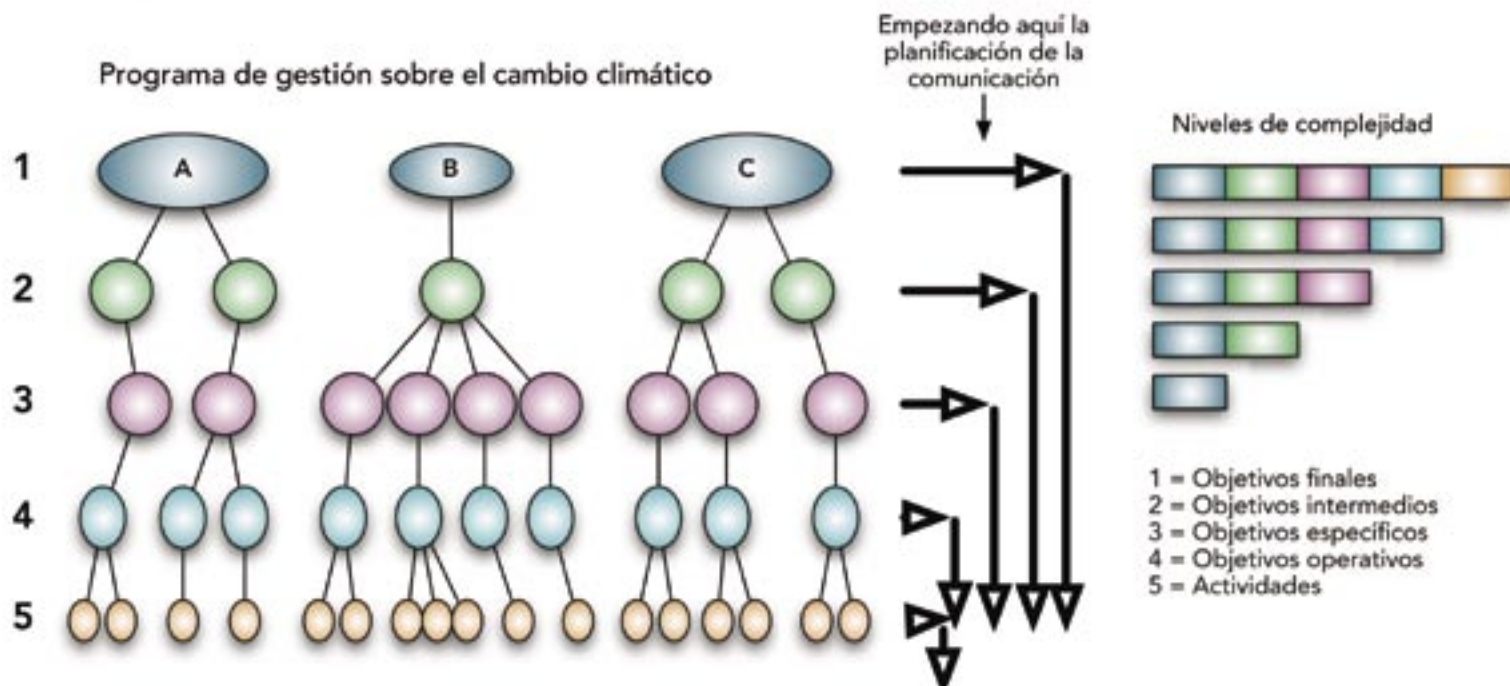
En la práctica se pueden encontrar muchos ejemplos de acciones sueltas de comunicación del tipo indicado, que presentan unos productos y materiales muy impresionantes y de excelente calidad, pero que rinden muy poco frente a la problemática mayor respectiva.

No obstante, lo opuesto también debe ser considerado con cuidado en la práctica, porque mientras más complejo es

un sistema de planificación, es más incierta la eficacia de los resultados. Una razón es que mientras más grande y complejo es un sistema, las estrategias y teorías que guían los esfuerzos del sistema para obtener los objetivos tienden a ser menos claras y precisas.

Por esta razón, para tener alta certidumbre en su efectividad, los esfuerzos de planificación de la comunicación se orientan a bajar de cualquier forma el nivel de complejidad de su estructura de sistemas y objetivos. Una manera es tratar de apoyar solamente unos pocos pero claves objetivos del plan de gestión. Otra manera es posicionarse en niveles relativamente bajos de los objetivos del plan de gestión desde donde darles el apoyo, de manera que los objetivos de la comunicación y sus correspondientes estrategias puedan definirse y expresarse de manera clara, segura y más precisa. Esto asegura que el tamaño del plan de comunicación no sea muy grande ni muy complejo, garantizándose así más éxito. (Ver el gráfico)

### Selección del nivel de complejidad para la planificación de la comunicación





## Dimensiones en que se puede planificar la comunicación

Considerando lo analizado en los párrafos anteriores, entonces, las dimensiones en que generalmente se aplica la planificación de la comunicación en apoyo a la gestión sobre el CC pueden ir desde las más simples a las más complejas, o viceversa, como se puede ver en el recuadro, y eso depende de la política institucional o del equipo de planificación, lo cual, a su vez, como se ha dicho antes, dependerá de varias situaciones:

- La criticidad del problema o de la necesidad de comunicación
- Las prioridades establecidas desde quienes comandan el plan de gestión sobre el CC
- La apertura que se da técnica y políticamente a la participación de la comunicación en el plan de gestión del CC
- La disponibilidad de recursos económicos y tiempo
- La capacidad técnica del equipo de comunicación para percibir dónde localizarse y desde dónde empezar en el mapa estratégico y operativo del programa de gestión sobre CC
- La capacidad técnica y administrativa para implementar el plan

De hecho, cuando se dan intervenciones de la comunicación sostenidas y de largo aliento, todas estas dimensiones pueden o deben ser abordadas, bien sea en forma encadenada y simultánea desde los sistemas más complejos (planificación estratégica), hasta los más simples (acciones puntuales), o bien como unidades modulares o independientes, que gradualmente se van implementando conforme a los resultados que se obtienen de cada una. Dentro de estas múltiples opciones, es importante reconocer que, en cualquier dimensión, las exigencias técnicas y metodológicas de planificación son las mismas, como se verá en las próximas páginas. No obstante, cuando el(a) planificador(a) siente que le falta todavía experiencia, ésta la puede lograr empezando a planear los sistemas sencillos.

## Ejemplos de dimensiones de planificación

1. **Acciones aisladas** de comunicación en apoyo a temas no estructurados en la gestión sobre CC: promoción general de políticas, divulgación sobre lo que es CC y la Convención, acciones del Comité Nacional del Clima, etc.
2. **Mini-campañas** de comunicación sueltas en apoyo a actividades específicas no estructuradas en un programa de gestión sobre el CC
3. **Una campaña aislada de comunicación** de cualquier tamaño que apoya a un segmento específico del programa de gestión sobre el CC
4. **Varias campañas de comunicación** que apoyan a diversos segmentos o componentes del programa de gestión
5. **Un plan integral de comunicación** en apoyo a todo el programa de gestión
6. **Un plan estratégico** de mediano o largo plazos para apoyar a los diversos programas de gestión sobre el CC contemplados en la "Comunicación Nacional" de un país determinado.
7. **Un programa internacional** o regional de cooperación en comunicación sobre el cambio climático.

## El proceso de planificación de la comunicación

Como se ha podido reconocer hasta aquí la comunicación intencional es un proceso consciente. Su planificación también es un esfuerzo consciente, cuyo proceso requiere el "uso de pensamiento racional y la aplicación del conocimiento..."<sup>42</sup> para poder percibir, imaginar y construir una serie de sistemas de comunicación con los cuales ayudar a modificar realidades asociadas a la problemática del CC. El pensamiento racional significa seguir un orden mínimo para la organización y uso de los recursos de la comunicación a través de una serie de fases en las que se vayan incorporando conocimiento, decisión y acción.

Como aparece en la mayoría de las referencias académicas y técnicas, las tres fases básicas de un proceso de planificación son: **la preparación del plan**, su **implementación** y su **evaluación**. Cada una de éstas





tiene sus correspondientes “instancias” de planificación, y dentro de éstas, como se verá más abajo, hay una serie de “momentos” en que tienen lugar los procesos de la planificación y programación.

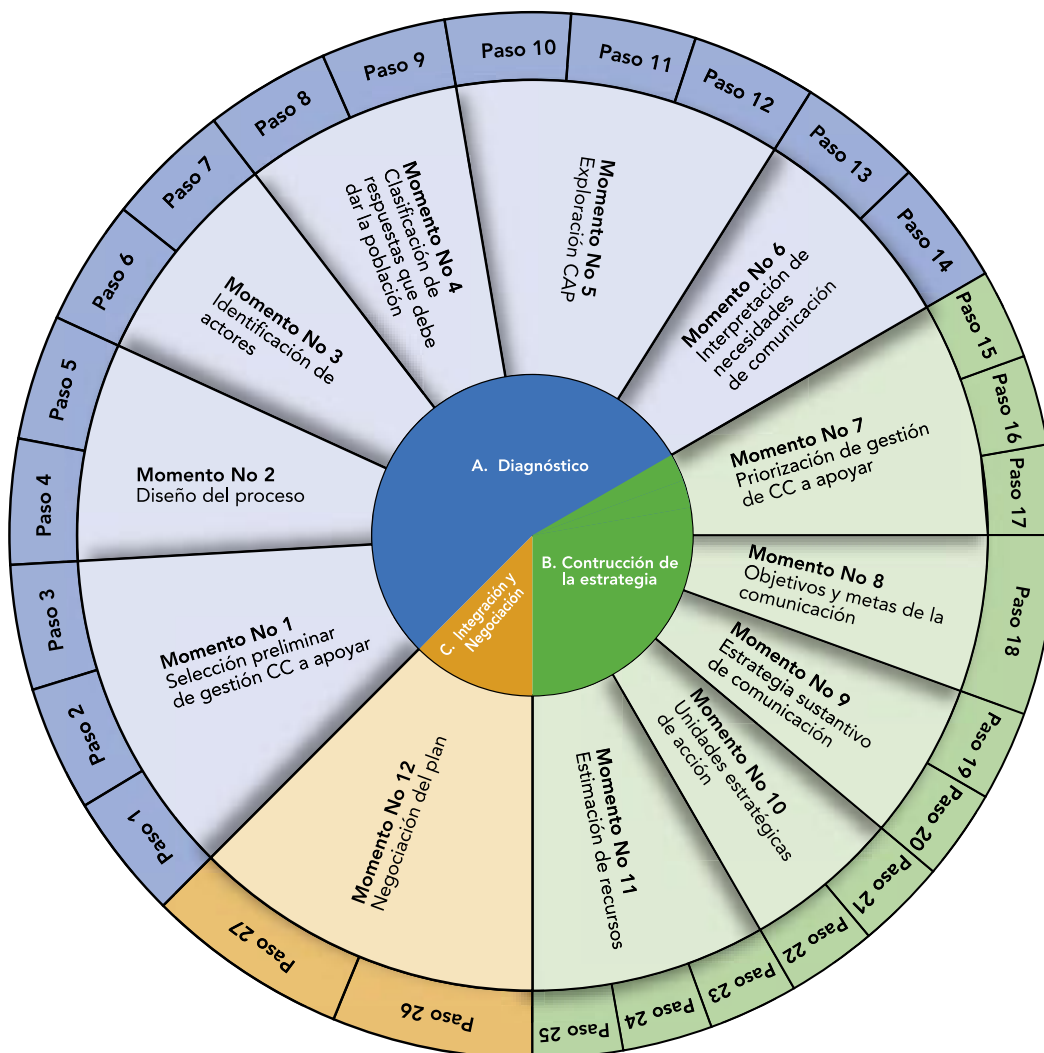
- En la fase de preparación, tres instancias:
  - Diagnóstico
  - Construcción de la estrategia
  - Integración y negociación del plan de comunicación
- En la fase de implementación, dos instancias:
  - Programación operativa
  - Ejecución de campo
- En la fase de evaluación, dos instancias:
  - Evaluación
  - Auditoría operativa y financiera

paso desde atrás hacia delante hasta concluir, sino que más bien es circular, progresivo y reiterativo; inclusive, a veces, algunas de esas etapas se dan en forma simultánea. En la realidad, la planificación comienza en diferentes puntos del proceso racional; se adelanta, regresa y hasta se salta etapas. Por tal razón algunos autores, al referirse a todas esas categorías prefieren denominarlas como “momentos de planificación”. Para este manual se adoptará también ese nombre, pero solo para las etapas más detalladas dentro de cada instancia.

En la Segunda Parte se abordará el análisis, con sugerencias de ejercicios de la Fase de Preparación del Plan en sus tres instancias. Por cada una de éstas se revisan los “momentos de planificación” con los correspondientes “pasos” que pueden ser necesarios para elaborar el plan de comunicación, con el diseño preliminar de sus campañas de comunicación, y negociarlo.

El flujo de cada una de esas fases, instancias y momentos, sin embargo, no es lineal, en el sentido de que va paso a

## Fase de preparación del plan



# SEGUNDA PARTE

## CÓMO PREPARAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN SOBRE EL CAMBIO CLIMÁTICO



## ÍNDICE DE LA SEGUNDA PARTE

V. DIAGNÓSTICO (Identificación de las necesidades de comunicación)	52
A. ALCANCE, ORIENTACIÓN Y MÉTODO	52
1. Respuestas sociales que el programa de gestión requiere	53
2. Estado de los conocimientos, actitudes y comportamientos de los actores	56
3. La comunicabilidad de las audiencias potenciales	57
4. Las necesidades de comunicación resultantes	58
B. MOMENTOS EN LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	60
VI. CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	74
A. SIGNIFICADO Y PROPÓSITOS	74
1. Priorización de la gestión sobre el CC que apoyará la comunicación	75
2. Formulación de objetivos y metas de la comunicación	76
3. Formulación de la estrategia sustantiva de comunicación	80
4. Estructura y orientación de las unidades estratégicas de acción	83
B. MOMENTOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	85
VII. INTEGRACIÓN Y NEGOCIACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	96
A. SIGNIFICADO Y PROPÓSITOS	96
B. MOMENTOS EN LA INTEGRACIÓN Y NEGOCIACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	97

## V. Diagnóstico (Identificación de las necesidades de comunicación)

### A. Alcance, orientación y método

#### Significado y propósitos

En un proceso de planificación de la comunicación en apoyo a la gestión sobre el CC, la clarificación de las necesidades de comunicación es esencial. De lo contrario, no hay manera de establecer un rumbo cierto para la acción del plan. Esta clarificación se realiza generalmente mediante procesos de “investigación formativa”, que pueden ser sencillos o complejos, según como lo determine el planificador en función de lo que quiere saber y hasta dónde desea llegar. A los resultados de estos procesos técnicamente se denomina diagnóstico de comunicación, mientras que al proceso de realizarlo, “diagnosis”.

Lo que hace un diagnóstico de comunicación en referencia al programa de gestión sobre el CC, es caracterizar las necesidades de comunicación que éste tiene en forma explícita o implícita para el logro de sus objetivos. Adicionalmente clarifica el grado y condiciones en que esas necesidades pueden ser atendidas mediante un conjunto de acciones que formarían parte del plan de comunicación; y pronostica el escenario de lo que ocurriría a los objetivos y a las estrategias del programa si esas necesidades pudieran ser o no ser satisfechas.

Desde una perspectiva metodológica, esas necesidades de comunicación se pueden definir de varias maneras; no obstante, en cualquier caso es indispensable partir de la identificación de los comportamientos y prácticas que la “población blanco” requiere desarrollar para que el programa de gestión sobre el CC tenga éxito. Pues, corresponde a la comunicación incidir en ellas, bien para generarlas o reorientarlas, o bien para consolidarlas y fortalecerlas, mediante el uso de todas sus capacidades.

Entonces, aunque técnicamente los fines superiores de un diagnóstico son los mismos para cualquier caso de planificación, se distingue el diagnóstico de la comunicación del diagnóstico sobre un aspecto del CC al que se pretende apoyar, por el objeto y la dimensión en que ambos se desarrollan. Mientras el **diagnóstico del programa** de gestión describe, explica y prevé los cambios materiales y sociales sustantivos que la sociedad debe hacer para transformar una realidad sobre el CC,

el **diagnóstico de la comunicación**, por su parte, se circunscribe a describir, explicar y prever los cambios en ciertos conocimientos, actitudes y comportamientos que los miembros de esa sociedad deben desarrollar, bajo el influjo de la comunicación, para actuar en dirección de esos cambios sustantivos del programa.

De esta manera, ese diagnóstico describe en qué situación están esos conocimientos, actitudes y comportamientos de esos grupos sociales, cuáles son las consecuencias de ese estado frente a las necesidades del programa, cómo se explican desde una perspectiva de la comunicación, qué evolución tendrán considerando varias circunstancias, y qué opciones hay para cambiarlos conforme a lo que se necesita mediante una intervención de la comunicación específica. Esa intervención será un plan de acción fundamentado en una estrategia que determina los objetivos y los caminos para alcanzarlos.

#### Alcance y procedimientos del diagnóstico

La clarificación de las necesidades de comunicación de un programa de gestión sobre el CC se realiza mediante investigaciones, indagaciones y análisis de diverso tipo<sup>43</sup>, cuya selección, así como la extensión, orientación, complejidad y nivel de penetración de éstas depende de:

- La experiencia de los investigadores-comunicadores
- Los niveles de profundidad hacia los cuales se quiere llegar
- Las preferencias filosóficas, técnicas y metodológicas de lo(a)s planificadores
- Las “dimensiones” en las que se quiere planificar el uso de la comunicación
- La disponibilidad de tiempo de lo(a)s planificadores
- La disponibilidad de recursos económicos

En cualquier situación, sencilla o compleja, pequeña o grande, un diagnóstico razonable de las necesidades de

comunicación de un programa de gestión sobre el cambio climático, requiere que se desarrollen por lo menos cuatro instancias de indagación para clarificar aspectos claves que pueden ser necesarios para construir un plan de comunicación:

1. Identificación de las respuestas sociales (comportamientos) que el programa requiere
2. Clarificación del estado de conocimientos, actitudes, comportamientos y prácticas de la población frente a los requerimientos del programa
3. Clarificación del grado de "comunicabilidad" de las audiencias potenciales frente a la materia y acciones en torno a las cuales les corresponde actuar.
4. Interpretación de las necesidades de comunicación del programa de gestión sobre CC

En este capítulo se discute el alcance de estos aspectos, y más adelante se describen los métodos, procedimientos y pasos concretos para implementarlos en la realidad.

## 1. Respuestas sociales que el programa de gestión requiere

**Los actores esenciales.** En esta primera instancia del diagnóstico, lo esencial es determinar a qué grupos de personas (actores o audiencia blanco) el programa de gestión involucra directa y expresa o implícitamente. Estos suelen ser clasificados generalmente en cuatro categorías: beneficiarios o "clientes" finales o intermedios, agentes causales o factoriales tanto de los problemas que ataca el programa, como de las soluciones (gobierno, donantes, políticos, empresas, etc.), proveedores de los bienes y servicios y ejecutores de las acciones. En algunas ocasiones habrá más involucrados implícitos que explícitos que permanecen ocultos en el documento del programa por cualquier razón. Esta primera identificación permite tener los elementos de juicio necesarios para definir una primera hipótesis de las potenciales audiencias del plan de comunicación que será verificada posteriormente durante otras instancias de indagación que se presentan más abajo. Luego se segmentan las audiencias con cualquier criterio como los indicados anteriormente.

Mapa de actores de un problema asociado a un programa clásico de manejo de cuencas hidrográficas





Un procedimiento muy útil es el referente a la construcción de “mapas de actores”, sobre el cual se da un ejemplo en una de las ilustraciones.

**Las respuestas de la población.** Es forzoso determinar qué clase de respuesta de esos actores identificados requiere el programa de gestión sobre el CC para el logro de sus objetivos. Estas respuestas pueden venir en forma de opiniones, actitudes, comportamientos y prácticas sobre un sinnúmero de situaciones y realizaciones que pueden ayudar al logro de las metas del programa, y en las que un plan de comunicación puede incidir. Algunas opciones de respuestas que pueden ser demandadas por el programa son:

**Comportamientos y prácticas.** Por ejemplo, si se trata de audiencias del gobierno (factoriales), una respuesta requerida puede ser el que éstas **decidan** dar apoyo a programas de protección de la población amenazada por potenciales subidas del nivel del mar a consecuencia del CC. Si se trata de audiencias “sustantivas”, la respuesta puede ser el **seguir** las instrucciones de la defensa civil para evitar los daños de las olas del mar. O si se trata de audiencias de “apoyo”, esa respuesta puede ser el **proveer** adecuadamente los servicios para la prevención de catástrofes que se requieren. Y, finalmente, si se trata

de audiencias generales o de la opinión pública, esas respuestas pueden ser el **apoyar** o **respaldar** una decisión del gobierno de poner en marcha algún programa de protección de los bosques donde se requiere de una fuerte inversión del presupuesto del Estado.

En situaciones más sencillas, puede suceder que el programa en ocasiones requiera solamente que la gente **participe** en asambleas comunitarias para aprobar un plan de movilización y evacuación, o que **se informe** bien sobre cómo responder a estudios de vulnerabilidad al CC. Es decir, son numerosas respuestas, grandes y pequeñas que, tras ser extraídas para su identificación llana tanto desde los componentes, como de los objetivos y los sistemas de gestión del programa sobre el CC, se integran en listas, pudiendo ser luego aglutinadas o desagregadas arbitrariamente en clases y grupos que pueden ser funcionales o afines entre sí para propósitos de las estrategias de comunicación.

Como ilustración, en ciertos campos de acción del programa de gestión es posible que se demanden prácticas familiares de prevención de determinadas enfermedades potenciadas por el CC, o por problemas de la capa de ozono. Posiblemente también se requieran

prácticas comunitarias para evitar al máximo el cambio del uso del suelo, o para proteger ciertos humedales para mantener la capacidad de fijación de CO<sub>2</sub>; o prácticas empresariales para evitar la emisión a la atmósfera de determinados gases de efecto invernadero, o para hacer un uso eficiente de energía, agua y otros recursos

naturales, etc. En estos casos, se trata de prácticas en las que se sabe que la comunicación puede jugar un papel importante para que tengan lugar, y que eventualmente pueden considerarse en una o varias estrategias de comunicación siempre con un criterio de racionalización y ordenamiento de la acción.



**Actitudes y comportamientos.** Igualmente el programa de gestión puede demandar la expresión constante de ciertos sentimientos favorables de las comunidades hacia la investigación científica sobre el CC, la demostración de confianza hacia determinados aspectos del programa, u opiniones acerca de la forma en que se deben implementar algunos componentes del programa, y muchas otras más. Siempre hay que formularse la pregunta de si hay modos de que todas estas actitudes pueden agruparse para simplificar la visualización de aquellas actitudes requeridas predominantemente, lo cual será importante para definir el tratamiento que se les dará con acciones de comunicación.

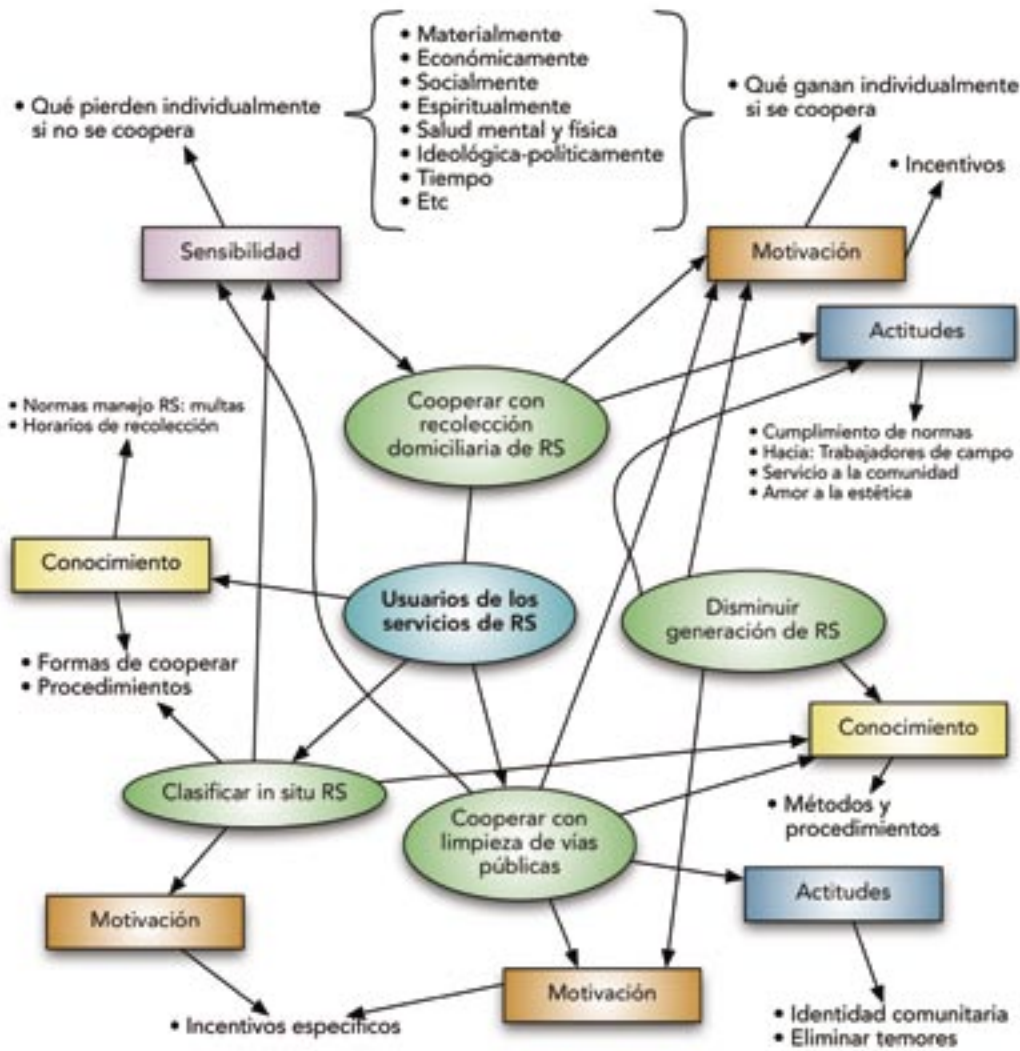
**Información y conocimiento esencial.** Cualquier clase de respuestas sociales que demande el programa de gestión, por su parte requerirá un mínimo de información y conocimiento por parte de la población, aunque no consten expresamente en su documento descriptivo. Esos aspectos también tienen que formar parte de la indagación

en este segmento del diagnóstico. Es decir, la pregunta que se formula el planificador es, ¿cuánto deben saber, y sobre qué, los diversos segmentos de la población para responder apropiadamente al programa de gestión y que un plan de comunicación puede proveer?

En la práctica se encuentra que el principal interés que tienen los planificadores cuando hacen diagnósticos rápidos de comunicación es definir especialmente las necesidades de información. No es una mala práctica si esta información se asocia a resultados relacionados con opiniones, actitudes, comportamientos y prácticas específicas que se pueden esperar con el uso de dicha información. Pero eso no ocurre muy a menudo. Parece que cuando se puede recolectar información hay tendencia a sobrecargarse de ésta y no poder utilizarla en forma racional, lo que puede producir un desperdicio de recursos, por una parte, o dificultades para interpretar adecuadamente una realidad.



**Necesidades clásicas de CAP de un actor en manejo de RS**



Hay diversos métodos y procedimientos que se utilizan para este tipo de indagación de necesidades de información y conocimiento. Los “análisis de contenido”, disponibles en el mercado académico y técnico con varios formatos y enfoques son algunos de ellos, aunque tienden a ser difíciles para quienes no están habituados a ello<sup>44</sup>. Unos métodos menos difíciles son los “análisis de impacto cruzado” que la sociología y la psicología social aplican para situaciones similares; mientras que unos procedimientos más sencillos todavía son los que utilizan series de matrices de dos o tres dimensiones, en las que se ordena la información de una manera llana y sin muchas complicaciones, pero teniendo como exigencia el considerar los elementos estructurales de un sistema básico de comunicación, como la que se muestra en el ejemplo que se presenta en el Anexo 2.

## 2. Estado de los conocimientos, actitudes y comportamientos de los actores

En una segunda instancia del diagnóstico de identificación de las necesidades de comunicación del programa de gestión sobre el CC, es fundamental saber cuál es el estado perceptivo y actitudinal, así como de comportamientos y prácticas de la “población blanco” en comparación con los conocimientos, las actitudes, comportamientos y prácticas que exige el programa como mínimo, conforme se ha señalado en la instancia anterior. Esto permite determinar cuánta distancia hay entre lo uno y lo otro, lo cual servirá para definir en la tercera instancia, qué se puede reforzar, reorientar o crear, y qué esfuerzos de comunicación son necesarios para

disminuir en alguna medida esa distancia (aunque eso se decidirá definitivamente cuando se estructuren las estrategias). La información generada en esta instancia generalmente se utiliza para interpretar una “línea base” para el emprendimiento del programa, que dará luces para construir objetivos, pero especialmente metas.

**El estado de conocimiento.** Esto significa, por ejemplo, cuánto saben del programa de gestión sobre el CC correspondiente, o de la problemática general del CC, o del problema particular de CC que aborda el programa, en qué medida les concierne, qué es lo que deben hacer, dónde, cuándo y en qué condiciones para apoyar o participar en ese programa, cuáles son los beneficios personales, familiares y comunitarios que se derivan del programa, etc. En este sentido, la creatividad en referencia a las preguntas a formular puede ser grande, dependiendo de las circunstancias en que se encuentra el planificador, como se dijo antes.

**Orientación de las actitudes.** En este aspecto se determinan, por ejemplo, cuáles son sus sentimientos hacia partes clave del programa en torno a los cuales deben contribuir o participar, hacia las instituciones auspiciantes, hacia los ejecutores; los temores que tienen en relación a alguno de esos elementos indicados; la credibilidad que hay sobre toda la temática del CC o partes de ella; la confianza que tienen de que los diversos países contribuirán o no para la implementación de la Convención sobre CC, etc.

En la medida en que haya un predominio de las actitudes negativas, esa información servirá para estructurar las estrategias de comunicación mediante las cuales se intentará reorientarlas con varias tácticas o procedimientos; y si no hay actitudes bien sentadas todavía, entonces con la estrategia se buscará generarlas, de manera que lleguen a predisponer a esa población ya sea para opinar inteligentemente sobre estos temas, o para manifestarse abiertamente en favor del programa de gestión, y participar, movilizarse, etc. Y si hay actitudes positivas, la estrategia velará por consolidarlas y proyectarlas hacia la acción.

**Tipos de comportamientos.** La caracterización comprende las predisposiciones y preparativos de la población para actuar en programas de gestión sobre CC similares al que apoya el plan de comunicación, o de comportamientos y prácticas parecidas a las acciones que exige el programa a sus audiencias, el tipo de experiencias que éstas han tenido para actuar en situaciones similares, las percepciones que tienen sobre los niveles de esfuerzo versus las recompensas que esperan por responder positivamente a lo que quiere el programa de gestión, etc.

En la medida en que, como resultados del estudio, se encuentra que esas audiencias tienen ciertas predisposiciones para actuar en la dirección deseada, lo que haría la estrategia de comunicación entonces es consolidar ese comportamiento y motivar a la población a actuar tan pronto como sea conveniente y necesario, o en caso contrario, crear las condiciones para que esa gente se sensibilice y reconozca que debe predisponerse a actuar.

Los métodos y procedimientos de investigación más utilizados para este tipo de exploraciones son, generalmente, encuestas de muestras representativas de la población blanco, sondeos especiales, sesiones de grupos focales y entrevistas en profundidad a informantes calificados. Cada metodología tiene sus ventajas y desventajas, por lo que es muy común el uso de varias metodologías en conjunto, mediante formatos de análisis en varias dimensiones, para compensar las limitaciones que individualmente puedan tener. El nivel de exigencia científica y técnica de cada método dependerá de cuán finos se desean los resultados. No obstante, en materia de encuestas es importante organizar los análisis de manera que se pueda determinar hasta un buen nivel de certidumbre qué clase, tipo, corte y contenido de la información ayudará más al plan a generar adecuados niveles de sensibilidad, motivación y destrezas sobre aspectos claves del programa de gestión<sup>45</sup>.

Puede ocurrir, sin embargo, que no se dispone de recursos económicos para aplicar cualquiera de los métodos antes indicados. En ese caso, con el consejo de un(a) profesional muy experimentado(a) se pueden realizar unas pocas entrevistas a personas claves para obtener una visión total de la situación.

### 3. La comunicabilidad de las audiencias potenciales

La cuarta instancia de indagación para el diagnóstico de las necesidades de comunicación corresponde a la clarificación del estado de comunicabilidad de las



audiencias potenciales. Se trata de examinar e interpretar el grado de exposición, acceso y participación de los actores en las diversas plataformas de comunicación de la sociedad, así como sus habilidades para seleccionar información, procesarla conforme a sus necesidades, y usarla para decisiones y acciones. Es verdad que para este momento todavía no se tiene una idea acabada de los objetivos del plan de comunicación, pero se pueden intuir qué plataformas de comunicación podrían ser útiles para apoyar al programa de gestión sobre el CC.

A partir de este análisis se determinan los niveles de dificultad con que se puede topar ese plan para lograr sus objetivos y metas específicas. Igual que en otras instancias de este diagnóstico, esto se puede hacer de manera sencilla o compleja, y no hay necesidad de hacerlo difícil. Pero puede suceder que los planificadores se confronten con programas muy grandes y complejos a los cuales apoyar, para los que se dispone de recursos y tiempo suficiente para elaborar instrumentos de ayuda para la planificación y la programación. Uno de estos puede ser un mapa de comunicabilidad relativamente preciso, como el que generalmente se demanda para definir campañas especiales en apoyo a programas de prevención, control y corrección sobre desastres naturales asociados con el CC.

**El grado de exposición** es la frecuencia con que la gente voluntariamente recibe por diversas vías, y en las diversas plataformas de comunicación, información planteada por terceros que tienen interés en que estos grupos la capten, procesen y usen. Es esencial conocer el grado y calidad de exposición de las personas, familias, instituciones y comunidades a información relacionada con el tema específico sobre CC relacionado con el programa de gestión, porque permitirá determinar la capacidad de captación, procesamiento y asimilación de la información que hay en un ambiente social promedio. Ello reducirá incertidumbres en el momento de construir las estrategias, porque permitirá definir mejor las expectativas que se pueden tener en cuanto a la disseminación de información. Si la experiencia de exposición a esta clase de información y procesamiento de información es baja, no se puede esperar que el plan de comunicación se fije metas muy ambiciosas desde esta perspectiva; y cuando esté en implementación, requerirá hacer pruebas piloto en pequeños grupos para tener certidumbre de cuánto recurso se puede invertir en la divulgación de la información.

Las preguntas para determinar esta situación se relacionan con la frecuencia con que leen, escuchan o ven la información proveniente de varios medios de las diversas plataformas de comunicación, el grado en que la procesan

y usan, cómo responden a las fuentes de información o en que aplican las sugerencias e insinuaciones. Desarrollar pequeñas pruebas de la capacidad de administrar información es fundamental para lograr más certidumbre sobre algunos resultados que son posibles de esperar durante la implementación del plan.

**El grado de acceso** es la disponibilidad de sistemas y medios de comunicación en las diversas plataformas en las localidades donde residen las audiencias blanco, y la frecuencia de uso y acceso de la población para atender sus propias necesidades de manejo de información y de comunicación. Entre estas plataformas, las más importantes son las de medios masivos, comunicación electrónica, comunicación comunitaria e institucional. Los análisis caracterizan la relativa facilidad o dificultad de acceso y cómo pueden utilizarse estas plataformas para robustecer el diseño estratégico del plan.

#### 4. Las necesidades de comunicación resultantes

La tercera instancia de indagación consiste en explorar qué necesidades concretas de comunicación se deducen de la interpretación combinada de los resultados de investigación de los dos aspectos antes mencionados. Estas necesidades deben ser clasificadas según los segmentos básicos de las audiencias que previamente se conciben, y estarán obviamente asociadas al diferencial de conocimientos, opiniones, actitudes, comportamientos y prácticas, interpretado a base de la comparación entre los requerimientos de respuestas que formula el programa de gestión sobre el CC y el estado de situación en la población, ambos descritos en las dos instancias anteriores.

Un primer paso, en consecuencia, es segmentar y caracterizar las "audiencias" que pueden ser parte del plan de comunicación. Esto se hará a base de los actores que se hayan identificado en el proceso de la primera instancia, y su estructura y configuración serán confirmadas o ajustadas durante el proceso de construcción de la estrategia.

Un segundo paso consiste en clasificar, en niveles sencillos de desagregación, los contenidos (asuntos, temas, tópicos más o menos gruesos) que requieran reforzarse o consolidarse, cambiarse o crearse. Este juzgamiento se hace frente a los objetivos específicos del programa de gestión sobre el CC a los que se apoyará. La construcción de una matriz o una tabla de dos dimensiones puede

ayudar a visualizar todo el panorama, o de lo contrario se organiza la información en un pequeño documento a texto seguido. Lo importante es disponer de un instrumento con el cual discutir con el equipo de planificación, y luego con los técnicos de planificación del programa de gestión sobre el CC. (Ver en el Anexo 7 un ejemplo de selección de audiencias de un programa de comunicación).

Un tercer paso será clasificar esos asuntos, temas y tópicos según necesidades de conocimiento (información, concienciación, capacitación), actitudes (sensibilización, sentimientos y creencias o temores) y comportamientos (motivación, prácticas y hábitos), procurando mantener al más bajo nivel de complejidad la desagregación de los contenidos.

Toda esta exploración crea las bases de información que servirán posteriormente para tomar las decisiones sobre cómo construir las estrategias de comunicación. En ocasiones, inclusive, se toman ya las decisiones “a priori”, confirmándose así lo dicho anteriormente, en el sentido de que los momentos y pasos de la planificación no son necesariamente lineales.

Por ejemplo, en esta instancia es cuando se adopta la mayor parte de la decisión sobre la dimensión de la planificación de la comunicación en la que se actuaría, como consta en el capítulo IV de la primera parte de este manual. Es decir, ¿será recomendable actuar en asuntos puntuales, o en partes de programas o en programas enteros? ¿Cuánto afecta a la profundidad el abordar muchos asuntos? Así, entonces, ya puede preverse si los niveles de la planificación de la comunicación serán para acciones aisladas, o mini-campañas o campañas de regular tamaño, o grandes programas de corto o mediano plazo, etc. (En el Anexo 5 se señalan sugerencias sobre cómo abordar un diagnóstico general de necesidades de comunicación sobre el CC que se realice por primera vez frente a todas las gestiones sobre CC que un país determinado ha planteado en su “Comunicación Nacional”).

Cada uno de los pasos señalados pueden administrarse mediante una o varias matrices multidimensionales, como el ejemplo que consta en el Anexo 4. Pero una manera más sencilla, aunque menos precisa, para abordar todos esos pasos es mediante la construcción individual o colectiva de “mapas de necesidades”, como se señala en el ejemplo que consta en el gráfico de la página 56. Tiene la ventaja de que se puede utilizar en forma asociada o complementaria con el “mapa de actores” descrito en la primera instancia, y el “mapa de estrategias” que se describe en el capítulo correspondiente más abajo.

Otra manera, menos sencilla que la anterior, pero más orgánica para abordar este análisis es mediante la aplicación del procedimiento de construcción de los “árboles de necesidades”, como lo sugiere el método ZOOP<sup>46</sup>. Con éste se establecen las necesidades causales más inmediatas (directas), mediatas (indirectas) y globales (estructurales), frente a varios asuntos y problemas asociados al programa de gestión. Es una técnica que se puede utilizar con la participación de muchos miembros del equipo de planificación o de ciertas comunidades que interesa a la institución correspondiente. Un ejemplo de estos árboles consta en el Anexo 6.

### Ejemplo de un árbol de necesidades de comunicación

Situación clásica: La comunidad no participa en la protección de las cuencas

CAUSAS DIRECTAS	CAUSAS INDIRECTAS	FACTORES
Falta conocimiento sobre el valor de las cuencas	No hay acciones de protección de la cuenca. Acceso limitado a información.	La opinión pública carece de conocimiento sobre la problemática de cuencas
Falta de sensibilidad y motivación para dar el porte requerido	No hay un programa de comunicación/ educación	No hay inversiones para el manejo de cuencas
Temor de que le cobren el agua	No se permite participar a población en acciones de planificación de AP	No hay apoyo político a nivel local y regional
Creencia de que las medidas de protección de las cuencas son difíciles y costosas	Asistencia técnica limitada	Gobierno y legislatura no tienen prioridad por los problemas de las cuencas hidrográficas

En la práctica, y para programas grandes de gestión del desarrollo sostenible, muchos planificadores utilizan varias metodologías como las indicadas, a fin de ir penetrando cada vez más en la comprensión y entendimiento de las necesidades y para ordenar los resultados de una manera fácil de utilizar no solamente en el proceso de construcción de las estrategias, sino durante la implementación del plan.

## Resultados del diagnóstico

Los resultados y análisis de las indagaciones deben integrarse en un solo documento en el que se interrelacionen los hallazgos e interpretaciones, siempre con miras a constituir un aporte para el nuevo momento de la planificación que es la construcción de la estrategia de comunicación.



La estructura y orientación de la presentación de los resultados dependerá de las normas institucionales que cada organización tiene; pero cada planificador puede aportar con sus propias creatividades de manera que se presente un documento que sea claro y directo y

persuasivo sobre la validez técnica y la utilidad de los procedimientos y resultados. Hay que tomar en cuenta que este diagnóstico siempre será utilizado durante la implementación del plan.

## El diagnóstico en resumen

Diagnóstico es el proceso de clarificar las necesidades de comunicación que tiene el programa de gestión sobre el CC, y el grado y condiciones en que éstas pueden ser atendidas.

Se investiga:

- Qué clase de comportamientos de los grupos blanco requiere el programa de gestión para el logro de sus objetivos
- La situación de conocimientos, actitudes y prácticas de la población para responder al programa de gestión
- Estado de la “comunicabilidad” de la audiencia frente a las necesidades
- Interpretación de necesidades de comunicación del programa de gestión sobre CC

- Qué acciones de comunicación se pueden desarrollar para atender esas necesidades.

Los métodos de investigación y análisis que más se utilizan para el diagnóstico son, generalmente, encuestas, análisis de contenido, análisis de prospectiva, sesiones de grupos focales, entrevistas en profundidad, sistemas de investigación participativa, análisis de redes corporativas.

- Los resultados se vierten en un documento con recomendaciones para el plan

## B. Momentos en la realización del diagnóstico (Identificación de necesidades de comunicación)

**MOMENTO No. 1:** Definición preliminar del área de gestión sobre el CC donde intervendrá la comunicación

**MOMENTO No. 2:** Diseño del proceso del diagnóstico

**MOMENTO No. 3:** Identificación de los actores del programa de gestión sobre el CC

**MOMENTO No. 4:** Clarificación de las respuestas (comportamientos) que debe dar la población al programa de gestión

**MOMENTO No. 5:** Exploración del estado de conocimientos, actitudes y comportamientos de los actores

**MOMENTO No. 6:** Interpretación de las necesidades de comunicación del programa de gestión sobre el CC

## Momento No. 1: Definición preliminar del área de gestión sobre el CC donde intervendrá la comunicación

**PASO No.1:** Clarificar el nivel de la gestión sobre el CC en que intervendrá la comunicación

**PASO No. 2:** Reconocer el sitio administrativo desde donde se planificará la comunicación

**PASO No. 3:** Identificar los componentes del programa de gestión sobre el CC a los que apoyará la comunicación

### Paso No.1: Clarificar el nivel de la gestión sobre el CC en que intervendrá la comunicación



#### Propósito

- Determinar los campos de la problemática específica del cambio climático donde se actuará con la comunicación social



#### Alcance

- ¿Se trata de uno o varios aspectos puntuales sobre el CC que a una institución o comunicación interesa promover, como parte de su misión y fines?
- ¿Se trata de un programa específico de gestión sobre el CC, que están contemplados en la Comunicación Nacional para la CMNUCC del país respectivo, al que hay que apoyar desde dentro o fuera de la institución interesada?
- ¿Se trata de un tema especial sobre CC, no asociado al programa específico de gestión sobre el CC que requiere contar con un insumo de comunicación intencional?
- ¿Se trata de toda la gestión sobre el CC contemplada en la Comunicación Nacional a la que se le haría un diagnóstico integral de necesidades de comunicación desde donde priorizar acciones específicas que realizarán las diversas instituciones?



#### Tácticas

- Entrevistar a directivos de la institución interesada o que puede interesarse en usar la comunicación en apoyo al CC, a fin de detectar su visión y supuestas necesidades
- Analizar los documentos del programa o los programas de gestión sobre el CC donde se centra el interés de los directivos interesados en aplicar la comunicación. (Por propósitos didácticos, en este manual siempre se hará referencia a un “programa de gestión sobre el CC” al que se apoya con la comunicación, fin de facilitar el análisis de los métodos y procedimientos de planificación)
- Examinar pasadas experiencias en la temática sobre el CC de la institución respectiva

- Definir una primera conjetura sobre dónde se puede centrar una acción de comunicación
- Confirmar esta conjetura con nuevas conversaciones con directivos y técnicos de la institución interesada
- Elaborar un diagrama general de las temáticas mayores y subalternas del CC que serán materia de apoyo de la comunicación

## Paso No.2: Reconocer el sitio administrativo desde donde se planificará la comunicación



### Propósito

- Determinar el peso político y de influencia que tendrá la acción de planificación de la comunicación en el contexto del programa de gestión sobre el CC que se apoyará



### Alcance

- ¿Es un equipo de comunicación especializado externo (empresa o consultores independientes) que se integra a tiempo fijo a órdenes del equipo de planificación del programa?
- ¿Es una unidad técnica especializada de comunicación ya existente dentro de la institución interesada, que coordina en alguna forma con el equipo de planificación del programa de gestión?
- ¿Es una unidad técnica especializada de comunicación de la institución interesada, que tiene bastante autonomía técnica y administrativa?
- ¿Es una nueva unidad especializada en comunicación que se crea dentro del equipo de planificación del programa para el tiempo que dure éste?
- ¿Qué importancia se atribuye a la comunicación en el contexto de la institución en general y en el programa de gestión sobre el CC al que se apoyará?



### Tácticas

- Realizar reuniones en el equipo de comunicación y entre éste y los equipos de planificación del programa o los directivos interesados en “hacer algo” de comunicación sobre el CC
- Examinar las ventajas y desventajas de cualquiera de las situaciones: para planificar adecuadamente el plan de comunicación, obtener el respaldo político y las asignaciones de recursos prudentemente necesarias, e implementarlo cuando sea necesario
- Elaborar un diagrama de las fuentes de poder de decisión en torno al programa de gestión sobre el CC y lo que será la actividad general de comunicación en apoyo al mismo



## Paso No.3: Identificar los componentes del programa de gestión sobre el CC a los que apoyará la comunicación



### Propósito

- Delimitar los esfuerzos hacia las cuestiones prioritarias y fundamentales que interesan a la institución correspondiente



### Alcance

- ¿Es un aspecto puntual aislado sobre el CC lo que interesa promover para posicionar o generar algún interés general?
- ¿A qué componentes, objetivos y grandes estrategias del programa o los programas de gestión sobre el CC se dará apoyo con la comunicación social para su realización?
- ¿Es una gestión sobre el CC que cumple una sola institución, o son varias instituciones bajo un sistema vinculado de coordinación o alianza?
- ¿Las actividades de gestión sobre CC que se apoyarán son muy numerosas y difíciles, o son pocas y sencillas de implementar?
- ¿Qué niveles de conflictividad política, científica, técnica y social se espera de la implementación del o los objetivos del programa de gestión sobre el CC que se apoyarán con la comunicación?



### Tácticas

- Examinar preliminarmente los documentos del tema o del programa de gestión sobre el CC
- Determinar la pre-viabilidad y opciones muy preliminares de intervención de la comunicación en apoyo del aspecto puntual del CC, o del programa de gestión sobre el CC, y definir un esquema elemental para la discusión
- Decidir, en sesiones de trabajo entre el equipo de comunicación y los directivos y/o equipos de planificación del tema aislado de CC o del programa de gestión sobre CC, los ámbitos temáticos o programáticos gruesos en los que se harían intervenciones de la comunicación para apoyar el logro de sus objetivos, así como los próximos pasos para su planificación
- Elaborar un documento con los términos de referencia de lo que puede ser la intervención de la comunicación en apoyo al programa de gestión

### Ejemplo de matriz de viabilidad de apoyar con comunicación a objetivos/componentes del programa de gestión sobre el CC

Objetivos y/o componentes del programa de gestión sobre el CC	Grado de conflictividad potencial de apoyar con la comunicación (ponderación)						Promedio ponderado (1=menos 6= más)	Decisión (Si/No)
	Política	Presupuestaria	Administrativa	Emocional	Técnica	Científica		
Objetivo/Componente1: xxxx								
Objetivo/Componente2: xxxx								
Objetivo/Componente3: xxxx								
Objetivo/Componente etc.								



## Momento No. 2: Diseño del proceso de diagnóstico

**PASO No.4:** *Familiarización con el programa de gestión sobre el CC*

**PASO No.5:** *Programación del proceso del diagnóstico (Identificación de las necesidades de comunicación)*

### Paso No.4: Familiarización con el programa de gestión sobre el CC



#### Propósito

- Conocer a fondo las especificidades del programa de gestión, en especial los segmentos donde intervendrá la comunicación



#### Alcance

- ¿Cuáles son los temas sobre el CC que aborda el programa de gestión?
- ¿Cuál es la estructura y organización integral del programa de gestión sobre el CC?
- ¿Cuál es la estructura, contenido y orientación en detalle de las estrategias, objetivos, metas y actividades que apoyará la comunicación?
- ¿Qué posibles líneas de intervención tendrá la comunicación para apoyar a la consecución de los objetivos y metas del programa de gestión?
- ¿Qué aspectos administrativos y financieros deben conocerse bien para garantizar que haya suficiente respaldo para el proceso de elaboración del diagnóstico?



#### Tácticas

- Leer en detalle los documentos del programa o del tema sobre el CC
- Elaborar una lista de preguntas que se intentará intentar responder con las lecturas de documentos adicionales y entrevistas a personas claves
- Entrevistar a los planificadores del programa o el tema y a sus implementadores
- Sustener sesiones de reflexión entre miembros del equipo de planificación para determinar que haya una comprensión cabal del programa o el tema
- Sacar un cuadro de conclusiones resumidas



## Paso No.5: Programación del proceso del diagnóstico (identificación de las necesidades de comunicación)



### Propósito

- Disponer de una guía para desarrollar las indagaciones e investigaciones que sean necesarias



### Alcance

- ¿Qué tipo de diagnóstico debe realizarse: rápido, breve, profundo o en detalle?
- ¿Qué aspectos generales y específicos deben ser indagados e investigados para obtener una clarificación de las necesidades de comunicación del programa de gestión sobre el CC; y las razones?
- ¿Qué métodos y procedimientos se aplicarán? ¿Serán participativos, consultativos, una combinación o verticales?
- ¿Qué resultados básicos se esperan? ¿Cómo se utilizarán esos resultados para la construcción de la estrategia?
- ¿Qué costos y apoyos institucionales se requieren?
- ¿Qué logística especial se requiere para todo el proceso de indagación e investigación e interpretación de los resultados?
- ¿Qué procedimientos y personas estarán involucrados en las diversas fases de los procesos de recolección de información, procesamiento, análisis e interpretación?



### Tácticas

- Elaborar un esquema de la estructura del diagnóstico, y decidir qué grado de participación se facilitará a diversos actores
- Organizar un taller interno del equipo para programar el desarrollo de las indagaciones y estudios que se definan en el diagnóstico y diseñar los instrumentos de indagación e investigación
- Organizar sesiones de consulta de los métodos, procedimientos e instrumentos de investigación con grupos de actores de interés del programa de gestión sobre el CC
- Elaborar un plan de logística total de campo



## Momento No. 3: Identificación de los actores del programa de gestión sobre el CC

**PASO No.6:** *Identificación de actores del programa de gestión sobre el CC*

**PASO No.7:** *Exploración preliminar de necesidades de comunicación por actores*

### Paso No. 6: Identificación de actores del programa de gestión sobre el CC



#### Propósito

- Visualizar los grupos sociales en referencia a los cuales se diseñarán posteriormente sistemas de comunicación para el plan de comunicación



#### Alcance

- ¿Cuáles son los grupos de actores destinatarios, beneficiarios, participantes o intervinientes como agentes causales o factoriales en el programa de gestión sobre el CC?
- ¿Por qué han sido seleccionados estos actores en el programa como agentes de causalidad o víctimas, o como agentes de intervención para el logro de metas y objetivos?
- ¿Qué tipo de interconexión hay entre los actores?
- ¿Qué características fundamentales comunes y diferenciadas tienen estos actores?
- ¿Cómo pueden ser categorizados o clasificados estos actores para un posible plan de comunicación?



#### Tácticas

- Organizar un taller de un día de duración con la participación de planificadores e implementadores del programa de gestión sobre el CC para clarificar y caracterizar los componentes, objetivos, actividades y actores del mismo
- Elaborar uno o dos mapas simples y cuadros durante el taller con las clases y categorías de los actores principales, secundarios o terciarios visibles del programa, por componentes y según la función que se les asigne y su localización geográfica

### Paso No. 7: Exploración preliminar de necesidades de comunicación de los actores



#### Propósito

- Realizar una primera visualización intuitiva de los problemas comunes que generalmente tiene la población sobre la temática ambiental



## Alcance

- ¿Qué problemas de información, actitudes, comportamientos y prácticas relacionados con la temática ambiental se prevén, en forma preliminar, para cada grupo de actores?
- ¿Qué problemas de comunicación hay entre categorías de actores y entre grupos de actores?
- ¿Cómo se pueden solucionar esos problemas en términos generales y cómo afrontarlos con el plan de comunicación?



## Tácticas

- Elaborar un mapa breve de los principales problemas o necesidades de comunicación que tienen las audiencias, con la participación del equipo técnico. Tomar como base uno de los mapas del paso anterior

## Momento No. 4: Clarificación de las respuestas (comportamientos) que debe dar la población al programa de gestión

**PASO No.8:** *Identificación de comportamientos que demanda el programa de gestión sobre el CC*

**PASO No.9:** *Evaluación de la información/conocimiento que necesitan los actores para responder al programa de gestión sobre el CC*

## Paso No. 8: Identificación de comportamientos que demanda el programa de gestión sobre el CC



### Propósito

- Visualizar las prácticas (actividades y acciones) que tengan que cumplir los actores que eventualmente serían apoyadas con actividades de comunicación para que tengan fiel cumplimiento



### Alcance

- ¿Qué tienen que hacer los diversos actores para que el programa de gestión tenga éxito en sus diversos componentes, objetivos y metas?
- ¿Qué actitudes deben demostrar los actores para que el programa marche bien?
- ¿En qué situaciones los actores tienen que expresar opiniones en torno al programa de gestión o alguno de sus elementos o componentes?
- ¿Qué niveles de complejidad y dificultad se pueden percibir por anticipado con las actividades, prácticas y actitudes que deben realizar los actores como respuesta a los requerimientos del programa?
- ¿Qué actividades, que tienen que cumplir los actores o algunos de estos, son precursoras de otras actividades que deben cumplir ello(a)s mismo(a)s y otros actores?
- ¿Qué tipo de interconexión hay entre algunas actividades o prácticas que deben cumplir los actores y que eventualmente pueden agruparse en forma de campañas especiales?



## Tácticas

- Organizar un taller de un día de duración con la participación de planificadores e implementadores del programa de gestión
- Elaborar matrices de actividades, prácticas y actitudes por componentes y objetivos (ver ejemplo en Anexo 10)

## Paso No. 9: Evaluación de la información/conocimiento que necesitan los actores para responder al programa de gestión sobre el CC



### Propósito

- Visualizar el tipo de información y conocimiento que eventualmente el plan de comunicación trataría de generar, distribuir o compartir con los diversos actores del programa de gestión sobre el CC



### Alcance

- ¿Qué clase y tipo de experiencia, conocimiento e información requieren las diversas audiencias o actores para desarrollar las actitudes y comportamientos y prácticas que requiere el programa de gestión para lograr sus objetivos y metas?
- ¿Qué clase y tipo de información requerirán los actores para orientar sus opiniones en dirección de lo que se requiere para que el programa tenga éxito?



### Tácticas

- Elaborar matrices de actividades o prácticas por componentes y objetivos (ver ejemplo en Anexo 4)
- Organizar un taller de un día de duración del equipo de comunicación para realizar la evaluación indicada utilizando las matrices indicadas



## Momento No. 5: Exploración del estado de conocimientos, actitudes y comportamientos de los actores

**PASO No.10:** *Diseño de la investigación sobre el estado de CAP frente a las necesidades del programa de gestión sobre el CC*

**PASO No.11:** *Recolección, procesamiento y análisis de la información de la investigación*

**PASO No.12:** *Exploración sobre el estado de comunicabilidad de los actores*

### Paso No.10: Diseño de la investigación sobre el estado de CAP frente a las necesidades del programa de gestión sobre el CC



#### Propósito

- Establecer los objetivos y guías metodológicas e instrumentales para el desarrollo de los estudios formativos que serán las bases de información del diagnóstico



#### Alcance

- ¿Qué clase de objetivos se tienen que plantear para estos estudios, considerando las demandas y exigencias que tiene el programa de gestión sobre el CC en materia de conocimientos, actitudes y comportamientos, como éstas fueron determinadas en los Pasos No.8 y No.9.
- ¿Qué nivel de complejidad técnica y científica se espera aplicar? ¿Serán métodos sencillos, y con capacidad de proveer la información que se requiere?
- ¿Qué métodos de investigación pueden ser útiles para cubrir los objetivos, y cómo se pueden complementar entre sí?
- ¿Que capacidad técnica hay para desarrollar estos métodos en el diseño y luego en su aplicación? ¿Quiénes pueden emprender en estas actividades?
- ¿Cómo se llevará a cabo el trabajo de campo, el procesamiento de la información, el análisis de información?



#### Tácticas

- Preparar un esquema de los pasos que seguirá todo el proceso de la investigación
- Realizar una sesión del equipo interno de comunicación para discutir el esquema y preparar los instrumentos de levantamiento de información, así como de análisis y formulación de los informes correspondientes
- Organizar un taller de un día de duración con la participación conjunta de los comunicadores, y técnicos implementadores del programa de gestión, durante el cual se consultará el proceso de investigación que se realizará
- Seleccionar y contratar los equipos que deban realizar las diversas partes o segmentos de las investigaciones

## Paso No. 11: Recolección, procesamiento y análisis de la información de la investigación



### Propósito

- Completar el proceso de investigación de campo y laboratorio que es necesario para construir un diagnóstico apropiado para las necesidades del programa de gestión



### Alcance

- ¿Cómo garantizar que haya una suficiente capacitación del personal de campo?
- ¿Cómo garantizar una elevada eficiencia en el desarrollo del trabajo de campo, y que haya suficiente supervisión técnica?
- ¿Cómo se procesará la información en las diversas etapas sub-etapas de compilación, codificación, descripción, análisis estadístico (si hay alguno), verificación de hipótesis, etc.?
- ¿Cuáles son los criterios de análisis que se establecieron en el diseño de los estudios y que hay que aplicar en la práctica?
- ¿Cómo se combinarán los resultados de los diversos estudios para lograr una interpretación adecuada de la situación?



### Tácticas

- Contratar firmas especializadas para el trabajo de campo; u organizar equipos especiales, que serán capacitados especialmente para estas actividades
- Organizar el equipo que hará el seguimiento y monitoreo del trabajo de campo y laboratorio
- Organizar un taller interno del equipo para definir líneas de análisis de las diversas “generaciones” de resultados que se vayan generando
- Realizar los análisis e interpretación de la información y elaboración de informes
- Discutir internamente todos los informes
- Socializar los informes con los implementadores o planificadores del programa de gestión sobre el CC



## Paso No.12: Exploración del estado de comunicabilidad de los actores



### Propósito

- Establecer el grado de fortaleza comunicativa de las audiencias y la capacidad instalada de las plataformas de comunicación de su entorno social, considerando las potenciales necesidades del programa de comunicación



### Alcance

- ¿Qué experiencia tienen los actores con programas de comunicación intencional que otras organizaciones hayan desarrollado con ellos, sobre temáticas que se relacionan con la gestión sobre el CC?
- ¿Cuánta exposición tienen las audiencias a información proveniente de diversas plataformas de comunicación, en especial la comunicación masiva, la comunicación institucional, la comunicación comunitaria, la comunicación grupal?
- ¿Cuánto acceso tienen las audiencias hacia información que ellos requieren para atender sus necesidades específicas en su vida privada, en el trabajo, los procesos productivos, educativos y de formación académica y profesional?
- ¿Cuán favorables para generar un ambiente de comunicación intencional son los centros poblados donde se asienta la mayoría de las audiencias?
- ¿Qué plataformas de comunicación son las mejores en las diversas zonas geográficas, urbanas y rurales, para favorecer procesos importantes de comunicación con y entre las audiencias en el contexto de un plan de comunicación?
- ¿Qué condiciones técnicas, políticas, operativas deben darse para aprovechar al máximo la capacidad comunicacional de los centros poblados donde reside la mayoría de las audiencias?



### Tácticas

- Preparar un esquema de los pasos que seguirá todo el proceso de la investigación
- Realizar una sesión del equipo interno de comunicación para discutir el esquema y preparar los instrumentos de levantamiento de información, así como de análisis y formulación de los informes correspondientes
- Seleccionar y contratar los equipos que deban realizar las diversas partes o segmentos de las investigaciones
- Realizar los análisis e interpretación de la información y elaboración de informes
- Socializar los informes con los implementadores o planificadores del programa de gestión sobre el CC





## Momento No. 6: Interpretación de las necesidades de comunicación del programa de gestión sobre el CC

**PASO No.13:** *Pronóstico sobre las necesidades de comunicación para el programa de gestión*

**PASO No.14:** *Interpretación integrada de los resultados de los estudios*

### Paso No.13: Pronóstico sobre las necesidades de comunicación para el programa de gestión



#### Propósito

- Definir las potenciales líneas generales de acción que el plan de comunicación puede emprender para llegar a un determinado nivel de satisfacción de las necesidades de comunicación del programa de gestión sobre el CC



#### Alcance

- ¿Qué es lo más probable que suceda durante la implementación del programa de gestión sobre el CC, que es objeto del diagnóstico, si no se cumpliera ninguna actividad de comunicación para atender las necesidades explícitas o implícitas de comunicación? ¿Qué pasará con la participación de los actores y con la consecución de los objetivos?
- ¿Qué giros o cambios se obtendría en la participación de los actores en los diversos componentes del programa que interesa, si se realizaran determinadas acciones de comunicación?
- ¿Qué líneas generales de estrategias de comunicación son necesarias de implementar para conseguir cambios que se aproximen a las necesidades del plan de gestión?
- ¿Qué actividades especiales de comunicación son recomendables realizar para apoyar a una efectiva consecución de determinados objetivos y metas del programa de gestión?



#### Tácticas

- Definir un esquema del componente del pronóstico a partir del documento de conclusiones y recomendaciones
- Organizar el trabajo del pronóstico de manera que sea lo suficientemente corto pero comprensivo
- Organizar un taller interno para el análisis del pronóstico
- Integrar el diagnóstico (conclusiones) y el pronóstico en un solo documento de manera que pueda ser administrado fácilmente por quienes los utilicen
- Discutir este documento final con la participación conjunta del equipo de comunicación y directivos del equipo de implementación del programa de gestión
- Ajustar el documento final

## Paso No.14: Interpretación integrada de los resultados de los estudios



### Propósito

- Extraer las conclusiones interrelacionadas de los diversos estudios en función de los objetivos del diagnóstico establecidos según el Paso No.10



### Alcance

- ¿Qué resultados en síntesis se obtienen de la suma de todos los estudios realizados para este diagnóstico?
- ¿Qué conclusiones generales y particulares se pueden sacar sobre los requerimientos de conocimientos, actitudes, prácticas y hábitos que plantea a los diversos actores el programa de gestión sobre el CC?



### Alcance

- ¿Qué conclusiones generales y específicas se pueden sacar sobre el estado de conocimientos, actitudes y prácticas de las audiencias en referencia a lo que interesa al programa de gestión sobre el CC?
- ¿Qué conclusiones generales y particulares se pueden sacar del análisis de comunicabilidad?
- ¿Qué conclusiones generales, particulares y especiales se pueden interpretar sobre las necesidades de comunicación que tiene el programa de gestión sobre el CC que es objeto del diagnóstico, cuando se combina el análisis de los resultados de todos los estudios?

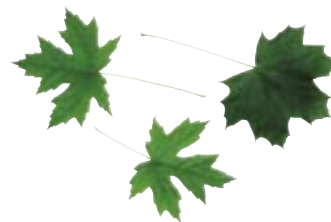


### Tácticas

- Preparar un esquema de los contenidos que tendrá el documento a base de los resultados obtenidos de los diversos estudios
- Realizar una sesión del equipo interno de comunicación para discutir el esquema y desagregar en detalle las líneas de las conclusiones que se van a interpretar
- Organizar el trabajo de interpretación de los resultados
- Elaborar el documento final del diagnóstico



## VI. Construcción de la estrategia de comunicación



### A. Significado y propósitos

La estrategia global de comunicación es el centro y la esencia del proceso de planificación, el espacio donde se organiza y articula toda la intencionalidad que ha inspirado su utilización. Como bien se sabe universalmente, una estrategia es una manera de alcanzar un fin, o los caminos alternativos para lograr un objetivo. A través de ella es posible señalar las vías específicas y concretas por las que el potencial de la comunicación se pone al servicio de los objetivos del plan de gestión sobre el CC. Sin estrategia no hay planificación; y se diferencia de una lista burda de actividades en el hecho de que organiza y configura tales actividades para que se sucedan y evolucionen en el orden que lo establece una visión común de pensamiento y acción hacia un fin dado. Así, una estrategia global de comunicación resulta ser la suma y la sinergia de varios sistemas de comunicación, grandes o pequeños, que se los relaciona entre sí, estructural y funcionalmente bajo un mismo “techo”.

La estrategia de comunicación es, efectivamente, el resultado de un proceso de construcción de pensamiento racional institucional o comunitario, constituido por una serie de subprocesos alimentados primordialmente por informaciones y decisiones proveídas por el diagnóstico y las diversas fuentes de decisión que la auspician. Cuando el estilo o enfoque utilizado para su construcción es participatorio, su tendencia es facilitar que representantes de diversos sectores que jugarán el papel preponderante de audiencias, participen de alguna manera en la mayoría de las diversas etapas de su invención y ensamble, aportando lo mejor de su información y experiencia. Cuando no se trata de un proceso participante, que es lo predominante en la práctica, éste es administrado mayormente por los especialistas en comunicación, contando con la retroalimentación de diversos actores, entre los cuales se destacan los implementadores del programa de gestión, algunos miembros de la potencial audiencia y especialistas independientes.

La construcción de una estrategia global de comunicación se realiza mediante una sucesión no lineal de instancias de proposición y decisión de objetivos y metas de comunicación, por un lado, y de opciones de sistemas

de comunicación (estrategias sustantiva y subordinadas) por otro. Cada instancia establece una lógica de relacionamiento entre hitos que se deben forjar durante la implementación del plan, así como una serie de actividades y condiciones con las que se presume se alcanzarán esos hitos. Este relacionamiento se construye bien sea a base de aprendizajes y creencias sustentadas en la práctica, o bien en modelos o para-modelos científicos que tratan de explicar cómo funciona y para qué sirve la comunicación y cómo debe estructurarse y organizarse su uso para que arroje los resultados apetecidos, en referencia a las necesidades del programa de gestión al que apoya. A partir de eso se programan los sistemas de comunicación sobre las plataformas de comunicación que son viables o asequibles para las necesidades específicas, dígase por ejemplo la comunicación masiva, la comunitaria, la institucional, etc.

En este sentido, cuando una estrategia de comunicación busca apoyar al programa de gestión sobre el CC, asume uno o varios de sus objetivos, a partir de los cuales construye sus propios y particulares objetivos técnicos. Para el efecto, vincula entre sí los modelos de pensamiento y acción que tienen tanto la comunicación como el programa de gestión, buscando que se produzca entre ellos alguna sincronización razonable en el logro de ciertos hitos en función de las respuestas que el programa a lo largo de su implementación va requiriendo de las audiencias.

### Alcances y procedimientos de la construcción de la estrategia

Un proceso de construcción de la estrategia global de comunicación requiere que se lleven a cabo por lo menos cuatro instancias de proposición y decisión, las cuales, a su vez, pueden estar constituidas por diversos pasos. Estas instancias son:

- Priorización de la gestión sobre el CC a la que apoyará la comunicación
- Formulación de objetivos y metas de la comunicación

- Formulación de la estrategia sustantiva de comunicación (está dentro de la global)
- Estructura y orientación de las unidades estratégicas de acción (campañas, subcampañas, sistemas de comunicación continua, actividades, etc.)

A continuación se describen cada una de éstas instancias.

## 1. Priorización de la gestión sobre el CC que apoyará la comunicación

Esta es una instancia en la que se delimita en amplitud y profundidad la temática de la gestión sobre el cambio climático que será abordada por el plan de comunicación, para hacerla administrable de acuerdo con los recursos disponibles. Ciertamente, el inicio de esta priorización empieza con proceso del diagnóstico y requiere finalizarse ahora cuando se precisa tomar decisiones para la acción.

Para lograr esta priorización, corresponde:

- Selección de los niveles de la planificación de la comunicación donde se actuará;
- Hacer la selección definitiva de los objetivos y asuntos del programa de gestión sobre el CC a los cuales se dará apoyo con la estrategia de comunicación; y
- Priorizar las necesidades de comunicación que abordará ésta durante su proceso de construcción.

Como se dijo antes, la base de información son los resultados del diagnóstico, mientras que la decisión corresponde tomarla el equipo de planificación, con la participación, en lo posible, de los implementadores del programa de gestión y los invitados especiales que se estime conveniente.

**La selección de los niveles de planificación de la comunicación.** La mejor decisión que puede hacer un planificador para iniciar su proceso de construcción de una estrategia global de comunicación es determinar el nivel de planificación en el que le tocará actuar. Es decir, ¿es un nivel bajo, o mediano, o alto en función del “quantum” problemático y/o temático que abordará? (Gráfico pag. 47)

Puede tratarse de un nivel muy básico de planificación, porque posiblemente le corresponda abordar acciones aisladas sobre el CC, cuyos objetivos de comunicación a veces ya vienen casi definidos por la entidad interesada. Igualmente, puede tratarse de niveles un poco más altos de planificación porque la materia de CC a la que corresponde apoyar es algo más amplia y completa que

la anterior, desde una perspectiva técnica y operativa. O, quizá corresponde actuar en niveles bastante altos de planificación porque debe abordar cuestiones de CC que tienen un contexto estratégico y programático complejo. Pero también puede tratarse de una situación en que se aborda una problemática extremadamente muy amplia, como por ejemplo una gran parte de la gestión sobre el CC que consta en la “Comunicación Nacional” del país respectivo, en cuyo caso posiblemente se requiera una planificación estratégica a un nivel muy sofisticado y acaso hasta pesado, donde se utilizan métodos y procedimientos de muy alto nivel técnico, tecnológico y científico.

Esta clarificación le permitirá al planificador determinar desde el comienzo, qué tipo de modelos de comunicación debe prepararse a utilizar, la clase de estrategias que puede plantear, y los estilos de planificación que puede aplicar. De hecho muchos planificadores clasifican a la planificación de la comunicación en “suave” y “dura”.

### **La selección definitiva de objetivos del programa de gestión donde actuar.**

Considerando que para esta decisión se parte de la información proveniente del diagnóstico, el proceso tiende a ser relativamente fácil, porque ya se puede visualizar cuán compleja o sencilla puede ser la acción de comunicación si se apoyan a unos u otros objetivos, o cuán profundo se debe ir en cada uno de ellos. Además, si participan en el proceso los implementadores del programa de gestión, es posible medir con más claridad las expectativas sobre la comunicación que estos tienen, algo que es fundamental para lograr su respaldo político y la asignación de recursos para el plan de comunicación.

Un criterio importante por considerar es el grado de apoyo real que se estima puede ofrecer la comunicación para el éxito de los objetivos. Ocurre que, debido a la naturaleza del objetivo, pueden darse situaciones en que la comunicación puede aportar muy poco, y que los resultados sean pobres, afectando la credibilidad de la intervención de la comunicación. Un caso es el de aquellos objetivos que son altamente conflictivos en términos políticos, sociales y técnicos, tanto por la orientación de sus acciones, como por la falta de solidez metodológica para su apropiada implementación. Entonces, conviene seleccionar aquellos objetivos del programa de gestión que tengan altas probabilidades de tener éxito, y que demande mayor cantidad de apoyo de la comunicación, porque ahí se pueden hacer aportes significativos desde el comienzo con pocos esfuerzos.

El seleccionar diversos objetivos que tienen necesidades similares de comunicación permite disminuir los esfuerzos

y el uso de recursos, porque la planificación puede adaptarse con mucha facilidad los sistemas de comunicación a esta situación.

### **La priorización de las necesidades de comunicación.**

Estas requerirán también ser priorizadas en la medida en que si son numerosas y/o complejas tienen una probabilidad muy alta de no poder ser satisfechas con los recursos y técnicas disponibles por el equipo de planificación. Eso significa que es posible que convenga disminuir el número de las necesidades que se afrontarán, o disminuir su complejidad. No obstante, determinar teóricamente cómo realizar esa priorización en forma apropiada, no resulta siempre fácil, porque las situaciones en la realidad tienden a ser muy particulares y especiales.

Cuando se trata de priorizar entre numerosas necesidades sencillas de comunicación, un procedimiento muy común consiste en “aglutinarlas”, bien sea tomando como referencia las audiencias, o tipo de información, o la clase de mensajes, o los tipos de medios. De esta forma, mientras más similares u homogéneas sean las acciones de comunicación que se tengan que cumplir a lo largo de la implementación del plan, menos esfuerzos se requerirán y más probabilidades de atenderlas habrá, ayudando así al éxito tanto de los objetivos del programa de gestión, como los del plan de comunicación. Por ejemplo, si con muy poca variedad de mensajes de comunicación lanzados a través de los medios masivos, se puede ayudar a que determinadas comunidades puedan mejorar sus niveles de concienciación en torno a la importancia de proteger su salud de los efectos del CC, y al mismo tiempo tratar de cambiar sus costumbres productivas, evitando pérdidas económicas debido a problemas ocasionados por el CC, esas necesidades deben ser las priorizadas, porque demandarán menos esfuerzos y recursos, y posiblemente tendrán más impactos. (Ver Anexo 7)

De igual manera sucede cuando las necesidades de comunicación son complejas. Si, por ejemplo, el programa de gestión sobre mitigación del CC requiere que la mayoría de la población cambie, en un período relativamente corto no solo sus niveles de información, sino sus prácticas y hábitos del uso del suelo o de su actividad forestal, eso se considera difícil y complejo y toma mucho tiempo, por lo que hay la necesidad de priorizar aquellas que son más fáciles de aplicar y obtener resultados al corto plazo, para hacer más viable su consecución.

Una forma positiva de priorizar es disminuir la cantidad de situaciones, donde se requiere el cambio de hábitos por requerimientos de concienciación exclusivamente; y otra forma es construir una estrategia muy especial,

como las que se logran hacer mediante la aplicación del modelo de la difusión de innovaciones, donde se busca la adopción de una innovación líder hasta el nivel de hábito, que conduzca a esas mismas audiencias a la adopción de otras innovaciones afines, gracias al impulso del mismo esfuerzo de comunicación utilizado para la primera.

Esto no significa que las necesidades difíciles no tengan que ser abordadas alguna vez, sino que es conveniente buscar un balance de manera que se obtengan resultados de mediano o largo plazo, paralelamente con resultados inmediatos, a fin de conseguir credibilidad y confianza en quienes tienen que aprobar el plan o financiar su ejecución.

## **2. Formulación de objetivos y metas de la comunicación**

Una instancia fundamental en el proceso de construir la estrategia de comunicación en apoyo a la gestión sobre el CC, es el definir a dónde queremos llegar, qué queremos lograr, y cuándo. Esto, en términos de planificación, significa qué objetivos y qué metas de comunicación nos planteamos para un determinado lapso.

Como se deduce de lo mencionado hasta aquí, los objetivos del plan de comunicación en apoyo a la gestión sobre el CC están condicionados por los objetivos y las metas del programa de gestión correspondiente, y solo en la medida en que responda a aquellos se justifica su existencia.

Las definiciones de objetivo y meta siempre han sido sujetos de controversia a nivel académico y de la práctica, en el sentido de qué es lo que contienen o qué es lo que miden, pero fundamentalmente cuál de ellos se subordina al otro. Para propósitos de este manual, se adopta aquella posición por la que se entiende que el objetivo es una expresión más cualitativa que cuantitativa de la aspiración de cambio que, en un tiempo específico, se tiene en referencia a un problema o necesidad, en este caso sobre la gestión del CC; mientras que la meta es una expresión más cuantitativa que cualitativa de la misma aspiración expresada en determinados lapsos o plazos en la trayectoria del objetivo, en cuyo caso pueden ser asumidos como los indicadores de los resultados de las estrategias del plan de comunicación.

Los objetivos de comunicación especifican: el actor o audiencia; la profundidad de la influencia de la comunicación, tales como conciencia, actitudes, prácticas, hábitos; la cobertura geográfica y temática; y el tiempo

en general. Las metas especifican cuantitativamente, en lo posible, a los segmentos más específicos de actores involucrados de un lugar geográfico determinado; la influencia de la comunicación de corto y mediano plazos observable y medible en proporciones o escalas (conocimiento, actitudes, prácticas, hábitos). Por ejemplo, “proporción de una lista de tópicos de una temática determinada de lo que significa cambio climático, que ciertas audiencias estarán en capacidad de administrar a un nivel informativo básico una vez que termine un plazo

fijo o etapa...”; u otro ejemplo de meta es el, “grado inicial o mediano o alto o muy alto de interés que una audiencia seleccionada desarrolla sobre la demostración en el terreno de una innovación tecnológica para adaptación al cambio climático en el campo de la producción de energía alternativa”. No es una meta, en estos dos ejemplos últimos, decir, por ejemplo, que se publicarán 2 ó 3 folletos o videos, o que se dictarán tantas clases demostrativas, sino los resultados específicos mínimos que se esperan tras utilizar estos medios.(Ver ejemplo)

## Ejemplo de objetivos de un segmento de estrategia de comunicación en apoyo al combate de CIM(\*)

### 1. Con audiencias sustantivas

Situación de la audiencia frente a la CIM	Objetivos de la comunicación	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de consciencia de las consecuencias negativas de realizar CIM</li> <li>Dificultad para distinguir entre lo legal y lo ilegal</li> <li>Irrespeto y rebeldía frente a la ley</li> <li>Desinformación y desorientación sobre las normas de gestión forestal</li> <li>Falta de interés cívico</li> <li>Falta de conciencia ambiental y forestal</li> </ul>	<p>Objetivo No.1:</p> <p>Mejorar los niveles de consciencia, conocimiento y actitudes acerca del alcance de las normas, regulaciones sobre la gestión forestal y los beneficios que se derivan para sus intereses personales del cumplimiento apropiado de las mismas; sus destrezas para manejarse frente a ellas, y motivación para reorientar un conjunto selecto de prácticas en la gestión de tala de bosques y circulación de madera, para prevenir lo ilegal.</p> <p>Objetivo No. 2, etc.</p>	<p>1. Al final de los cuatro años del programa, alrededor del 15% de concesionarios que según la autoridad tienden a incumplir las normas, demuestran estar mejorando sus conocimientos, actitudes y algunas prácticas claves sobre el cumplimiento de un conjunto elemental de disposiciones legales.</p>

### 2. Con instituciones del sistema de gestión forestal

Situación de la audiencia frente a la CIM	Objetivos de la comunicación	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>Corrupción en aplicación de normas y regulaciones para autorizaciones, y para ejercer control donde se debe</li> <li>Intereses creados: políticos, sociales, económicos</li> <li>Ineficiencia técnica y administrativa</li> <li>Ineficacia de políticas, programas y medidas específicas: Falta de visión y mentalidad estratégica.</li> </ul>	<p>Objetivo No.1:</p> <p>Mejorar los niveles de sensibilidad sobre las diversas consecuencias negativas de la tolerancia explícita o implícita de corrupción en referencia a la administración forestal, en especial la TI, con miras a eliminar en las normas y en su aplicación las oportunidades que hay para tolerar la corrupción o ser cómplices de ella.</p>	<p>1. Al final de los primeros dos años del programa se adoptan e implementan políticas que valoran y premian a los “espacios” institucionales que son un ejemplo de comportamientos y acciones administrativas y técnicas que contribuyen a erradicar o mitigar la tolerancia de la corrupción, o la complicidad con ella, en referencia a la administración de los recursos forestales.</p>

### 3. Etc.

(\*) Comercialización Ilegal de Madera)



Los objetivos de la comunicación no penetran hacia los campos de cambios directos en la realidad del cambio climático, que son aspectos que cubre el programa de gestión respectivo.

Los objetivos suelen establecerse a diversos niveles, categorías y clases y no hay reglas categóricas, excepto el requisito de que sean observables o medibles, o ejecutables con los procedimientos o estrategias que plantea, aunque ello sea materia de controversia en algunos sectores académicos. Pero en un mundo moderno en que siempre se demanda “resultados” en todo, esta exigencia de intentar hacer demostrables los objetivos de comunicación es más que un ejercicio opcional.

Desde esta perspectiva, pueden plantearse objetivos aislados o en conjuntos, unos que sean “inclusores” de otros o mutuamente excluyentes, o complementarios entre sí en forma de cadenas. Las denominaciones genéricas responden a varias circunstancias, como se aprecia en el párrafo siguiente, cuyas categorías tienden a ser arbitrarias dentro de ciertos márgenes de lógica y para determinados propósitos y situaciones:

- Por los niveles de intervención de la planificación y la comunicación hay objetivos inmediatos, intermedios y finales
- Por el período en que pueden ser obtenibles, se suelen establecer objetivos de corto, mediano y largo plazos; u objetivos finales, intermedios (hitos) e inmediatos.
- Por la estructura de la planificación, hay objetivos por problemas, por componentes de programa, por categorías de actores
- Por la funcionalidad y utilidad que se le atribuye a la comunicación, se pueden establecer objetivos de concienciación, educación, motivación, sensibilización, movilización, etc., que se construyen según la línea de causalidad que se da a cada problema o necesidad para lograr determinados resultados.
- Por la profundidad de la influencia que se busca con la comunicación intencional se pueden establecer objetivos de conocimientos, opiniones, actitudes, prácticas.

Mientras más sencillos, lógicos y demostrables son los objetivos, más útiles son para propósitos de definir estrategias y utilizar organizadamente la comunicación. Todo dependerá de los procedimientos que el planificador adopte para cada situación específica, puesto que difícilmente se dan dos o más situaciones iguales en la práctica de planificación.

**Caminos para la formulación de objetivos.** En la literatura de la planificación de la comunicación no hay muchas insinuaciones de métodos y procedimientos para la formulación de objetivos, quizá porque esto tiene mucho más de arte que de ciencia, excepto cuando se trabaja sobre una línea de base fundamentada en ciertas investigaciones, como las que se han descrito en el Momento del Diagnóstico. Las sugerencias más conocidas apelan a la importancia de referirse íntimamente a los objetivos del programa de gestión respectivo que se apoya, y ahí trabajar deductiva o inductivamente.

Así, por ejemplo, desde un ángulo deductivo, si este programa busca promover los “proyectos MDL” (Mecanismos de Desarrollo Limpio del Protocolo de Kyoto), los objetivos del plan de comunicación necesariamente tendrán que estructurarse en función de qué es lo que se supone tiene que suceder en la mentalidad de las personas frente a lo que esa “promoción” busca.

Para este caso, es obligación del(a) planificador(a) descubrir cuál es el significado de promoción que el programa determina, y cuál es la meta final grande del mismo, los hitos y/o las pequeñas metas que se plantea, y comparar esto con la noción que se tiene de promoción desde la perspectiva de la comunicación.

Por regla general, quienes planifican programas de gestión, suelen entender por promoción a todo proceso de exhibir o hacer público un nombre, una marca, un producto o un servicio o un programa,



con el ánimo de que se “venda” o adopte inmediatamente o en el más corto plazo y con resultados cuantitativos específicos.

En otras ocasiones se denomina promoción al deseo de llamar la atención de las audiencias, “a como dé lugar”, sobre esos productos o bienes o programas, a fin de que la institución que los ofrece o ejecuta gane prestigio social y nada más, sin otro resultado.

También se puede encontrar en el mismo documento de programa, que inclusive se denomina promoción a las formas de intentar solamente generar interés por el producto, servicio o programa, esperándose que ello produzca determinados efectos no especificados, con la esperanza oculta de que “algo suceda” en algún momento.

Desde la perspectiva de la comunicación, el término promover es mucho más que divulgar información y, como su nombre lo sugiere, está “en favor” de “mover” o “cambiar” o “generar” comportamientos en las personas en torno a uno o varios asuntos de interés del planificador.

Técnicamente, no se puede decir que el término promover está del todo mal utilizado por el(a) planificador(a) del programa de gestión en las tres situaciones tomadas anteriormente como ejemplo, si eso es lo que él o ella desea. El problema se traslada a este especialista de la comunicación porque tiene que compaginar los conceptos y determinar una línea lógica de influencia o causalidad que puede ejercer la comunicación para lograr cada uno de los objetivos y metas señalados en las tres situaciones. Así, por ejemplo, el(a) planificador(a) empezará por sentir que lo mínimo que se puede buscar es que la gente se entere qué es lo que significan los “proyectos MDL”; luego, que sepan qué ventajas tienen estos proyectos para atender ciertas situaciones y necesidades sociales, qué beneficios se derivan de su adopción, cómo se pueden obtener y bajo qué condiciones y circunstancias se puede acceder fácilmente a esos productos, bienes o servicios o programas. Obviamente, el objetivo en este caso es crear una situación de conciencia en la audiencia que la habilite a intentar otras fases más en profundidad en su proceso de construcción y manifestación de sus comportamientos.

Tras esto, la pregunta que tenderá a formularse el planificador es si esto es suficiente para lograr que en el caso de la primera situación se “compre” la idea, o en la segunda que se genere una opinión o actitud en favor de la institución; o en la tercera que se genere realmente un interés a tal punto que puedan esas personas hacer “algo” a partir de lo cual las conduzca a adoptar la idea del proyecto MDL en algún momento inmediato o mediato. Entonces, la respuesta que se dará a sí mismo

el especialista es que, para el primer caso hay que hacer algo más para convencer a la gente a que compre la idea, a una velocidad dada y en determinado tiempo; para el segundo caso podrá pensar que está haciendo más de lo que necesita; y para el tercer caso pensará que el mensaje tiene que reorientarse de alguna manera para persuadir y lograr ese “interés” al cual concebirá como el “deseo intenso” de las personas de exponerse a más información sobre la materia.

Obviamente, esto demuestra que hay posibilidades de un buen “matrimonio” entre las dos concepciones sobre lo que es promoción. Pero además, indica que cuando se formulan objetivos de comunicación se tiene la oportunidad de mejorar los objetivos del programa de gestión, porque se especifica de manera más precisa los resultados más o menos reales que se pueden pretender en la realidad, algo que un planificador general de la gestión del CC puede no verlo desde su ángulo profesional.

Lo mismo puede ocurrir con otros términos sobre comunicación, que son frecuentes en boca de “no-expertos” en comunicación, que los usan de tanto oírlos en el mercado del trabajo, o porque tienen desarrollada una buena intuición al respecto. Tal es el caso de sensibilización, concienciación, opinión pública, muy frecuentemente usados en ámbitos del CC. Un caso muy concreto se establece en el mismo artículo 6 de la Convención, donde se habla de sensibilización sin una definición muy particular.

Otra opción para la definición deductiva de objetivos y metas de comunicación consiste en elaborar un primer mapa general de objetivos de la comunicación, en función de la profundidad de la influencia que se busca con la comunicación intencional (información-conocimiento, actitudes, comportamientos, prácticas). En un segundo mapa se agrupan los objetivos identificados en el mapa anterior en función de actores. Y en un tercer mapa se agrupan los objetivos del mapa anterior en razón de las funcionalidades principales de la comunicación que esperarían: concienciación, movilización, educación, sensibilidad, etc.

Una buena manera de empezar inductivamente en la construcción de objetivos es trabajando sobre las prioridades de comunicación que se hayan interpretado según se describe en el Momento No. 6 descrito anteriormente, para deducir desde ahí posibles objetivos de comunicación de todo nivel, calibre y orientación, tratando de que no se confundan los objetivos con potenciales actividades o procesos de comunicación. El procedimiento más visualizador es el de un “mapa de



objetivos" similar en metodología y formato a los otros sugeridos anteriormente, a partir del cual se pueda elaborar una lista de la que ordenar agrupaciones de aquellos afines desde una perspectiva de la funcionalidad o utilidad de la comunicación.

Luego se vuelve a hacer una segunda ronda de agrupaciones entre objetivos similares, a cuyos resultantes se les da una denominación según la naturaleza del resultado esperado; y, finalmente, se hace una tercera ronda de agrupaciones para definir los objetivos que están al tope superior de una pirámide de objetivos. La ventaja de un método inductivo es el que permite definir los objetivos de comunicación subalternos que se pueden acomodar o endilgar a niveles más bajos de los sistemas de comunicación, acelerando el proceso de programación.

Los objetivos resultantes con cualesquiera de las tres opciones de formulación deben ser categorizados en la forma en que serán enunciados en el plan de comunicación, tales como objetivos generales o particulares, u objetivos mayores o intermedios o menores, etc., según como corresponda.

### 3. Formulación de la estrategia sustantiva de comunicación

La instancia de formulación de la estrategia sustantiva de comunicación significa decidir qué tipos de sistemas operativos de comunicación son necesarios programar para lograr las diferentes clases de objetivos de comunicación. Es fácil deducir que unos y otros se equiparan según su nivel funcional y alcance temático, pudiendo generarse así sistemas mayores para objetivos mayores, y sistemas medianos o pequeños para objetivos medianos y pequeños.

Por ejemplo, para lograr un objetivo de comunicación mayor, orientado a mejorar los niveles de conciencia de la población de sectores claves de un país determinado altamente vulnerable al CC, sobre la conveniencia de modificar sus modelos de desarrollo urbanístico con el propósito de adaptarse al CC, se requerirá construir un sistema mayor de comunicación. Se llama así porque, en primer lugar, tiene que considerarse muchas audiencias, de muy diversa categoría, situación, responsabilidad y involucramiento en la problemática; y en segundo lugar, la comunicación tiene que abordar una muy amplia gama de factores sociales que inciden en los cambios que son necesarios para que se cumpla el objetivo. Adicionalmente, se requerirá inventarse y programarse una gran diversidad

de sistemas de comunicación mayores y subalternos y preverse el uso de una gran cantidad de tiempo, así como la afluencia de diversos tipos de recursos materiales y no materiales.

Si en el ejemplo anterior el objetivo de comunicación fuera solamente convencer a la población de esas mismas regiones de que soliciten un crédito económico para poder cambiar de lugar de residencia, en el contexto de un programa de reconversión de los sitios destinados a viviendas amenazados por la afluencia de inundaciones constantes causadas por el CC, el sistema de comunicación sería más pequeño que el anteriormente mencionado. Hay menos diversidad de gente, aunque el tamaño numérico de la audiencia específica sea grande, hay menos mensajes que emitir, hay menos diversidad de medios que utilizar y hay metas más específicas y puntuales que tratar de conseguir. Debajo de estos puede haber sistemas aún más pequeños, según enseña la lógica de los sistemas generales.

### Los sistemas de comunicación como estrategias



Estos sistemas de comunicación, como se ha dicho en la Primera Parte de este manual, se programan sobre las "plataformas de comunicación" que tiene la sociedad respectiva donde se aplicará el plan de comunicación, de igual manera como se programa en la cibernética un determinado "software" utilitario o programático sobre una plataforma informática que actúa como sistema operativo con el que es compatible. En esta programación se combinan, por un lado, las concepciones sobre la funcionalidad y utilidad de la comunicación (que pueden ya haberse utilizado en la formulación de los objetivos), y por otro, los llamados "modelos de comunicación" existentes, o los que se invente para esta sola vez, que se consideren más apropiados para la situación particular de cada objetivo. Ambos se articulan y ensamblan respondiendo a la exigencia mínima de todo sistema de comunicación, en el sentido de que deben integrarse y relacionarse armónicamente emisor, receptor, mensaje y medio de comunicación, en todos los niveles y dimensiones de la estructura, bajo ciertas intenciones y con ciertas reglas acerca de los efectos esperados de esa relación, algo sobre lo cual se trata en algún nivel de detalle en la Primera Parte de este Manual.

De esta manera, las estrategias pequeñas se asocian entre sí para crear inductivamente estrategias mayores;

o de las estrategias mayores se deducen las estrategias pequeñas. Es decir, igual que para el caso de la formulación de objetivos. Como se trabaja de manera sistémica, con reglas claras sobre el significado y alcance de sus principios, conceptos, procesos y funciones, la integración de los elementos de cada estrategia se realiza como en un ensamblaje material, con las debidas distancias, dando lugar a que aparezca una estrategia mayor o varias menores. La mayor generalmente tiende a ser lo que se puede llamar como la “estrategia sustantiva”, es decir, el tope o “estrategia sombrilla”, la cual abarca todas las necesidades de comunicación para atender a los diversos objetivos. Obviamente, si se trata de un plan de comunicación muy grande, posiblemente habrá más de una estrategia sustantiva. De esta manera ya se da forma y personalidad al plan de comunicación en su mayor parte.

De lo indicado anteriormente, entonces, se puede interpretar que una estrategia de comunicación en la realidad, más allá de ciertos conceptos formales, resulta ser un sistema sustantivo de comunicación o la suma de los sistemas subalternos de comunicación que se ensamblan entre sí para causar un impacto determinado en dirección de los objetivos. Así se confirman las nociones de la comunicación como sistema, y de planificación como sistema.

La lógica de la programación de los sistemas de comunicación consiste en poner todos los elementos en la mesa de análisis y buscar o establecer de manera deductiva sus interrelaciones. Así, las estrategias no se quedan en la cabeza de los planificadores, sino que se formalizan (se escriben o dibujan o digitalizan) mediante enunciados concretos a los que se designan como programas, o componentes, campañas, subcampañas y sistemas de comunicación continua.

## La estructura de la estrategia sustantiva

Como es de imaginar, hay varias maneras de estructurar una estrategia sustantiva de comunicación, y cualquiera es buena en la medida en que una mayoría de los constituyentes estructurales y funcionales del sistema de comunicación, como los descritos en la Primera Parte de este manual, son tomados en cuenta. En la práctica, sin embargo, este abordaje tiende a variar según el nivel donde se hace actuar a la planificación de la comunicación, y según la clase de enfoque de intervención de la comunicación de que se trate.

En referencia a lo primero, cuando se trata de acciones sueltas o estrategias muy pequeñas de comunicación, generalmente “se planifica sin plan”<sup>47</sup>; se concibe la estrategia primordialmente en función de uno o dos objetivos únicos y de los medios, asignándole más valor a la forma que al contenido del mensaje. En estos casos se tiende a producir piezas sueltas o en cadena de diversos mensajes en diferentes clases de materiales informativos y/o educativos, a los que luego se les da un determinado orden o sentido, de manera que calce con lo aparentemente necesitado, o con el gusto del cliente. Obviamente, el mundo está más lleno de acciones o estrategias sueltas de comunicación sobre el CC que de campañas, y más de éstas que de programas, y rara vez, o casi nunca, de planificación estratégica. Las primeras son más fáciles de implementar, y visibilizan cosas, instituciones y personas, llaman la atención de los que opinan y endulzan las audiencias con cosas lindas que mostrar. Generalmente tienen la ventaja adicional de “librarse” de mostrar resultados.

En referencia a lo segundo, los enfoques de publicidad, propaganda y mercadeo comercial tienden a simplificar esta formalización. Es muy clásica y actual la tan conocida “estrategia de medios” que suelen utilizar conspicuamente, donde claramente se da una alta prioridad a los medios y a un mensaje repetitivo, a veces evolutivo. Generalmente presentan su “rational” del mensaje y tienen una “lista de actividades” en su plan. En este caso los planes son llanos, sintéticos, sin mucha retórica ni explicación de la funcionalidad de la comunicación o los supuestos teóricos, científicos o empíricos de sus efectos. Van directamente al punto de llamar la atención, crear visibilidad de bienes, productos, personas, o nombres y orientar a determinadas prácticas que son fáciles o sencillas de aplicar; y, generalmente no señalan criterios de evaluación.

En cambio, hay otros enfoques de intervención, como la difusión de innovaciones, el mercadeo social, la comunicación participatoria, la comunicación comunitaria, la comunicación para el desarrollo organizacional, que tienden a ser cuidadosos en la construcción de una argumentación y descripción minuciosa sobre cómo se quisiera que funcione la estrategia en la realidad. Dan importancia en mayor o menor medida a todos los constituyentes estructurales y funcionales del sistema de comunicación, y buscan “cerrar el círculo” de acción con una importante evaluación. En estos casos, la estrategia adquiere la misma formalidad que la estrategia del plan de gestión al que apoya, lo cual le da una gran cantidad de ventajas para mantener interrelaciones de trabajo. Esa es la tendencia moderna, y eso es algo que



tiende a ser más demandado para el caso de la gestión sobre el CC, tanto por lo que señala el artículo 6, y su correspondiente Programa de Acción de Nueva Delhi para la implementación de dicho artículo, como por lo que se plantea en las comunicaciones nacionales.

## Diseño de la estrategia sustantiva

Una forma práctica de afrontar el diseño de la estrategia sustantiva de comunicación es mediante una descripción detallada del sistema de comunicación predominante y sus sistemas menores (subalternos) y de la manera en que éstos se interrelacionan. Esto permite graficar los modelos de comunicación de manera funcional, permitiendo la comprensión total de todos los constituyentes estructurales y funcionales de esos sistemas, lo que facilita su administración en el diseño. (Ver Anexo 8)

En el mercado, no obstante, hay una serie de otras opciones de procedimientos técnicos para facilitar la descripción de la estrategia. Se trata de instrumentos que se utilizan para todo tipo de actividad productiva y social. Muchas, inclusive, responden a estándares que determinadas instituciones, especialmente internacionales, imponen a sus asociados para intentar tener un lenguaje más o menos común sobre la estructura de la estrategia sustantiva y sus diversos elementos, tales como componentes, objetivos, estrategias, actividades, indicadores, metas, o medios de verificación, etc.

Las técnicas de “marco lógico”, en sus diversas versiones, son uno de esos instrumentos cuyo uso se ha estandarizado ampliamente, incluido el campo de la comunicación, pese al hecho de que para esta disciplina representa ciertas limitaciones, debido a la forma especial en que tienen que ser narrados y entendidos los sistemas de comunicación. Por tal razón, es una práctica común utilizar en forma combinada los procedimientos clásicos y estos modernos. En el Anexo 9 se presenta un ejemplo de marco lógico para un programa de comunicación sobre el campo de la economía forestal; mientras que en el Anexo 10 se ilustra sobre determinados modelos de comunicación que se pueden integrar a una estrategia sustantiva.

Cuando se usa esta combinación de procedimientos, se tiende a empezar por una narración clásica vertical o en matriz, para facilitar la comprensión de cómo funcionan los “modelos” de comunicación en los que se basan, o los que han inventado especialmente para esta situación, lo cual es difícil de entender en una matriz de marco lógico.

Esta narración describe en primer lugar la estructura del sistema global (palabras y gráficos), señalando los objetivos finales o generales (cualquiera que sea su concepción), los objetivos específicos y las grandes “particiones programáticas”, tales como componentes y programas (algunos los denominan proyectos), con sus subsistemas más importantes, como son las campañas, subcampañas, “sistemas de comunicación continua” y actividades gruesas. Un ejemplo se incluye en el Anexo 11. Luego se procede a describir cada una de estas particiones en forma de sistema.

No hay reglas definitivas sobre cómo determinar la orientación y tamaño de una partición de la estrategia sustantiva, porque ello depende de la circunstancia de cada plan de comunicación. Estas particiones se conciben con el propósito de facilitar la comprensión de la estrategia sustantiva. Es casi una obligación que haya estas “particiones” en ese nivel, aun cuando no se llamen “componentes” sino “programas” o “proyectos”, que es una costumbre muy generalizada, porque permiten ordenar la estructura de la estrategia como un sistema. En consecuencia, se requiere que por lo menos haya dos de estas particiones, los cuales se definen y denominan a base de uno de diversos criterios. (Ver Anexo 11)

Uno de esos criterios puede ser los grupos de audiencias que sean más significativas para la estrategia, en cuyo caso el componente se denominará, por ejemplo, “Componente de Autoridades del Gobierno”, o “Componente de Agricultores”, etc.

Otro criterio puede ser los objetivos del programa de gestión sobre el CC que son apoyados por el plan de comunicación, por ejemplo “Componente de Participación en Reforestación”, o “Componente de Prevención de daños en la Salud”, o “Programa de Mitigación de Emisiones de Residuos Sólidos”.

Otro criterio puede referirse a cualquiera de las cuestiones sobre la funcionalidad de la comunicación intencional, tales como “Componente de Sensibilización”, o “Programa de Motivación”, o “Proyecto de Educación”, o “Componente de Concienciación”, etc.

Cuando el tamaño del plan de comunicación es pequeño, dimensión que en todo caso es relativa, las particiones pueden empezar desde las campañas; pero muy rara vez desde actividades, a menos que éstas sean muy “gruesas” y muy pocas para que asuman un gran nivel diferenciador de las acciones de la estrategia de una manera fácilmente manejable.

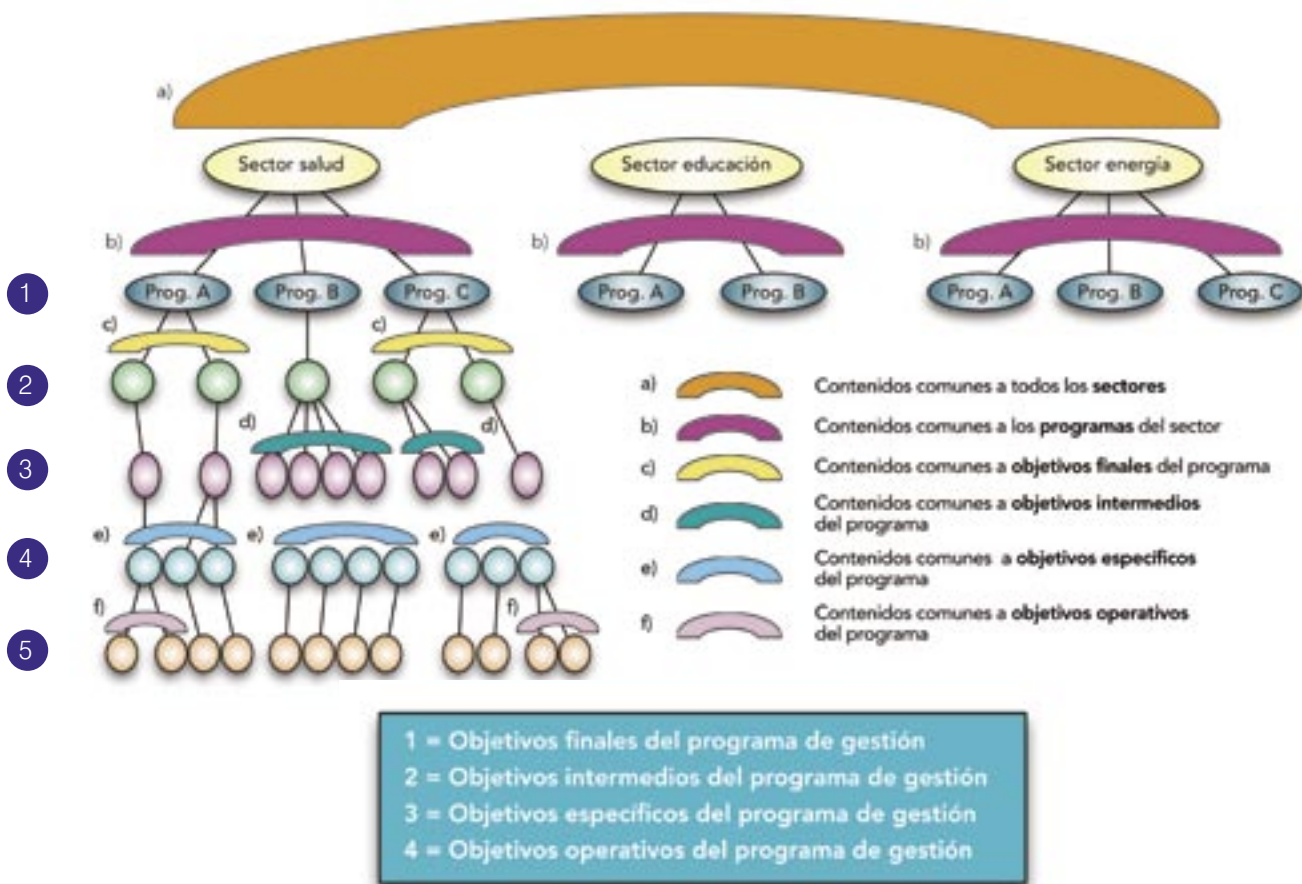
La forma en que se describe cada partición, o componente, o programa, o proyecto o campaña o actividad es muy particular de cada planificador. Lo forzoso es que cuenten con todos los elementos básicos (estructurales y funcionales) de un sistema de comunicación.

Dentro de cada partición, con cualquier designación que tenga, se describen sus objetivos (ya identificados anteriormente), y por cada objetivo su enunciado general, metas o indicadores mayores, sistemas de comunicación con audiencias específicas, contenidos y resultados esperados, y las unidades estratégicas de acción, como

son las “grandes actividades”, o las campañas o sub-campañas de comunicación y ciertos “sistemas de comunicación continua”.

Si se utiliza una matriz de marco lógico como complemento de la descripción de la estrategia, algunos de estos mismos elementos se vuelven a narrar en forma sintética en el formato clásico de cuatro columnas, donde se presentan vertical y horizontalmente los objetivos, las actividades, los indicadores, los medios de verificación y los supuestos. Ver ejemplo de matriz de marco lógico en Anexo 12.

### Selección de contenidos según los niveles de intervención de la comunicación en la gestión del CC



## 4. Estructura y orientación de las unidades estratégicas de acción

Las “unidades estratégicas de acción” son la esencia del trabajo sustantivo (en el terreno) de un plan de comunicación, las cuales, en el proceso desagregador de estos sistemas, se convertirán en los conjuntos de operaciones específicas durante la implementación del plan de comunicación. Para esta parte, una mayoría de planificadores tiende a utilizar la noción de “grandes

actividades”, y nominarlas como tales, a la usanza de la planificación del desarrollo sostenible; pero es cada vez más acostumbrado agrupar estas actividades alrededor de conjuntos afines, a los que se denominan campañas y sub-campañas de comunicación como un concepto más unitario e integrador de lo que se cumple en la práctica cotidiana de la implementación de la estrategia. Obviamente, con la experiencia se llega a definir casi directamente las campañas y subcampañas, con un estilo muy peculiar en cada caso.

Técnicamente, una campaña es un conjunto de tácticas (sistemas de comunicación muy especializados) o actividades específicas de comunicación íntimamente interrelacionadas entre sí, que se articulan en torno a objetivos específicos muy circunscritos y a ciertas metas concretas, y que se implementan durante un tiempo determinado relativamente corto.

También forman parte de estas unidades los “sistemas de comunicación continua”, que se establecen para que funcionen en forma permanente dentro de una estructura administrativa de la institución respectiva. Cumplen cierto tipo de acciones cotidianas de comunicación que son un complemento de las campañas o sub-campañas, bien sea mientras dura la implementación del plan de comunicación o con más duración.

Es práctica en la planificación graficar todo el conjunto de estas unidades para mostrar la totalidad de la estrategia sustantiva, y las interrelaciones que se dan entre ellas. También se acostumbra graficar los componentes de estas unidades y el flujo de sus grandes actividades. Se incluye una breve descripción literal de estas unidades a fin de que quede clarificado su alcance y orientación, sus mutuas relaciones, así como sus diferencias. Esto es más común para el caso de las campañas, cuyo concepto general es razonablemente comprendido por una buena proporción de personas que no es especializada en comunicación. Hay mucha literatura que da guías sobre estilos de planificar campañas de comunicación con propósitos de comunicación relativa al desarrollo sostenible<sup>48</sup>.

De cada unidad estratégica de acción, con cualquier estructura y denominación, se describe sus elementos tales como: segmentos de las campañas (si los hay), las audiencias más específicas, los procesos y medios de comunicación genéricos, los contenidos principales, el mensaje central de la campaña y los mensajes subalternos o de apoyo al central. (Ver ejemplo Anexo 12)

Desde ahí para adelante, el proceso de diseño de la estrategia continúa definiendo las interioridades técnicas de las actividades y operaciones, tales como sus niveles de intensidad, las organizaciones que se responsabilizarán de los diversos segmentos o actividades, los períodos y calendarios de implementaciones y los mecanismos de seguimientos y monitoreo a los indicadores centrales. (Ver ejemplo Anexo 14).

También se definen cronogramas a un nivel de detalle que demanden las instituciones que auspiciarán el programa, así como los aspectos relacionados con la conformación de los equipos técnicos de trabajo, las unidades administrativas necesarias y los aspectos de coordinación que tienen que aplicarse. Con toda esa información se pueden ya estimar los costos, que se lo puede hacer a un buen nivel de detalle y luego presentarlos de manera resumida en el documento del plan de comunicación.

Cualquiera que sea el tamaño del plan de comunicación, siempre se acostumbra a realizar un análisis interno de viabilidad del mismo, considerando las variables técnicas y científicas, políticas, administrativas. Un ejemplo de una matriz para este análisis se presentó en el capítulo anterior.

## La construcción de la estrategia en resumen

Estrategia es una manera de alcanzar un fin; son los caminos alternativos para lograr un objetivo. Su proceso se realiza en varias etapas:

- Selección final de los asuntos del programa de gestión sobre el CC sobre el que se trabajará, así como priorización de las necesidades de comunicación que se abordarán: selección global de las audiencias, cobertura geográfica, árboles de problemas.
- Formulación de objetivos y metas de la comunicación, a base de las recomendaciones del diagnóstico: objetivos finales, definición de los componentes generales del plan según los objetivos del programa de gestión sobre el CC y objetivos generales o estratégicos de los componentes.
- Formulación de la estrategia sustantiva de comunicación:
  - Construcción del marco lógico.
  - Descripción sobre cómo funcionarán los sistemas de comunicación para la consecución de los resultados esperados en el marco lógico (emisores, receptores, medios/procesos, y contenidos/mensajes centrales, las campañas de comunicación que serán parte de los sistemas de comunicación, las actividades de las campañas.
  - Construcción del mapa de la red de campañas frente a los objetivos del programa de gestión sobre el CC o de un segmento del mismo, de calendarios y cronogramas.
  - Las estructuras operativas y administrativas básicas.

## B. Momentos en la construcción de la estrategia de comunicación

**MOMENTO No. 7:** Priorización de la gestión sobre el CC que apoyará la comunicación

**MOMENTO No. 8:** Formulación de objetivos y metas de la comunicación

**MOMENTO No. 9:** Formulación de la estrategia sustantiva de comunicación

**MOMENTO No. 10:** Estructuración de las unidades estratégicas de acción

**MOMENTO No. 11:** Estimación de los recursos para la implementación del plan

### Momento No. 7: Priorización de la gestión sobre el CC que apoyará la comunicación

**PASO No.15:** *Confirmación de los niveles de planificación de la comunicación donde se actuará*

**PASO No.16:** *Selección definitiva de los objetivos del programa de gestión sobre el CC a apoyar*

**PASO No.17:** *Priorización de las necesidades de comunicación sobre las que trabajará*

### Paso No. 15: Confirmación de los niveles de planificación de la comunicación donde se actuará



#### Propósito

- Predefinir desde el inicio del proceso la magnitud de la intervención de comunicación, así como los enfoques de planificación que pueden ser útiles para apoyar al programa de gestión sobre el CC



#### Alcance

- ¿Se requerirán enfoques muy básicos de planificación de la comunicación debido a que la materia sobre el CC es relativamente sencilla y aislada?
- ¿Se trata de enfoques medianos de planificación por la naturaleza y alcance de los objetivos del programa de gestión sobre el CC, sobre los cuales corresponderá actuar?
- ¿Serán necesarios enfoques y procedimientos de planificación muy sofisticados para responder a las necesidades del programa de gestión sobre el CC?
- Analizar el diagnóstico en el capítulo sobre los niveles de complejidad en que le tocaría intervenir a la comunicación, y el capítulo sobre las necesidades de comunicación



## Tácticas

- Entrevistar a implementadores del programa de gestión sobre el CC sobre sus niveles de expectativa del aporte de la comunicación
- Discutir en el equipo de planificación una figura preliminar de cómo será la complejidad de toda la estrategia

## Paso No.16: Selección definitiva de los objetivos del programa de gestión sobre el CC a apoyar



### Propósito

- Determinar el campo del programa de gestión sobre el CC en torno al cual se desarrollará la estrategia de comunicación



### Alcance

- ¿Se dará apoyo a los objetivos más grandes o a los medianos o a los pequeños del programa de gestión sobre el CC?
- ¿Se dará apoyo solo a uno de esos objetivos o a varios?
- ¿La duración del programa de gestión sobre el CC será corta, mediana o larga?
- ¿La temática del objetivo o los objetivos que se apoyarán es amplia y compleja, o es simple o medianamente simple?
- ¿La cobertura geográfica de estos objetivos es solo local, o subregional o nacional?
- ¿Las actividades de gestión sobre CC que se apoyarán son muy numerosas y difíciles o pocas y sencillas de implementar?
- ¿Qué niveles de conflictividad política, científica, técnica y social se espera de la implementación del o los objetivos del programa de gestión sobre el CC que se apoyarán con la comunicación?
- ¿Cuán difíciles de implementar son para los implementadores del programa de gestión los objetivos seleccionados para recibir el apoyo de la comunicación?
- ¿Hay opción de no seleccionar a uno u otro objetivo que no sea conveniente para propósitos de trabajo del equipo de comunicación?



### Tácticas

- Realizar reuniones entre el equipo de comunicación y con los implementadores del programa de gestión sobre el CC para examinar las mejores opciones donde apoyar finalmente con la comunicación
- Determinar con el mismo equipo del programa de gestión, la cantidad de recursos que estarán disponibles para el plan de comunicación
- Elaborar una matriz en la que se determinen los detalles de cada objetivo, actividades, resultados del programa de gestión que serán apoyados con comunicación y ponderar los que son más fáciles, menos fáciles, nada fáciles de apoyar con acciones de comunicación

## Paso No. 17: Priorización de las necesidades de comunicación sobre las que se trabajará



### Propósito

- Delimitar el campo de acción del plan de comunicación en función de los esfuerzos técnicos y administrativos que tienen que cumplirse y la disponibilidad de recursos económicos, especialmente



### Alcance

- ¿Cuál es el “quantum” temático de CC que debe ser abordado por la comunicación al haber escogido el o los objetivos del programa de gestión sobre CC? ¿Es bastante, más o menos bastante o poco?
- ¿Cuán compleja es la temática de CC que como mínimo debe abordar la comunicación?
- ¿Es posible hacer una lista de los principales temas en referencia a cada uno de los objetivos del programa de gestión que se apoyaría con la comunicación?
- ¿Si fuera necesario reducir el quantum temático, qué tipo de aglutinaciones de temas serían posibles, y cuánto afectaría a la especificidad y clarificación de los asuntos?
- ¿Qué necesidades de suministro de información referencial, motivacional y educativa para las audiencias se deben satisfacer como mínimo para atender las necesidades básicas del o los objetivos del programa de gestión? ¿Pueden esas necesidades ser identificadas en listas o catálogos?
- ¿Sobre qué aspectos prioritarios se debe intentar realizar acciones de sensibilización?
- ¿Qué aspectos prioritarios de la gestión sobre el CC requieren ser apoyadas con acciones de motivación, movilización, educación?
- ¿Sobre qué aspectos prioritarios se requiere generar opiniones inteligentes y actitudes positivas de parte de las diversas audiencias?
- ¿Cuánta apelación a lo emocional se debe hacer para lograr alguna parte de los objetivos?
- ¿En qué etapa del período de la implementación de los objetivos del programa de gestión sobre el CC se puede requerir una mayor intensidad de aplicación de las estrategias de comunicación?



### Tácticas

- Examinar detenidamente el diagnóstico de comunicación en la parte que corresponde a la interpretación de las necesidades de comunicación, y tratar de ampliar las dimensiones y categorías de temas que sean indispensables trabajar en la estrategia de comunicación
- Elaborar una matriz de los tópicos relacionados con la temática del programa de gestión que hay que abordar con la estrategia de comunicación (Ver ejemplo Anexo 2). Realizar sesiones con especialistas del equipo para detectar opciones de aplicación de la comunicación en cada tema (ver modelo de matriz en Anexos 4 y 7)
- Decidir la distribución de los temas sobre el CC que se abordarán con diversos tipos de audiencias





## Momento No. 8: Formulación de objetivos y metas de la comunicación

**PASO No.18:** *Identificación de objetivos de comunicación que pueden clarificarse del programa de gestión*

### Paso No. 18: Identificación de objetivos de comunicación que pueden clarificarse del programa de gestión



#### Propósito

- Asegurarse que los objetivos de comunicación cubren las necesidades más importantes del programa de gestión sobre el CC



#### Alcance

- ¿Qué objetivos del programa de gestión sobre el CC, a los que apoyará la comunicación tienen ya explícitos directamente unos objetivos que caen en el campo de la comunicación y que son prioritarios para el plan?
- Si hay esa clase de objetivos, ¿qué diferencia hay entre los significados que los planificadores del programa le atribuyen al descriptor principal del objetivo, y los que le atribuyen los especialistas de comunicación? ¿Hay que hacer ajustes por necesidad de coherencia conceptual y operativa? Si hay diferencia, ¿en qué medida eso crearía conflicto entre el plan de comunicación y el plan de programa de gestión?
- ¿Se dará apoyo a los objetivos más grandes o a los medianos o a los pequeños del programa de gestión sobre el CC? ¿Se apoyará solo a uno de esos objetivos o a varios?<sup>49</sup>
- ¿La cobertura geográfica de estos objetivos es solo local, subregional o nacional?
- ¿Cuán difíciles de implementar son para los implementadores del programa de gestión los objetivos seleccionados para recibir el apoyo de la comunicación?
- ¿La temática del objetivo o los objetivos que se apoyarán es amplia y compleja, o es simple o medianamente simple?



#### Tácticas

- Analizar el diagnóstico en el Momento No. 6 y extraer una lista de las necesidades de comunicación más predominantes o prioritarias del programa de gestión
- Si es pertinente uniformar los significados de los términos comunicacionales que utilice el programa de gestión sobre el CC a base del criterio de los planificadores de la comunicación y discutirlo con el administrador de ese programa
- Elaborar en equipo un “mapa de objetivos”, los más simples, sencillos y pequeños que se pueden interpretar de cada necesidad de comunicación predominante
- Realizar una primera ronda de agrupación de los objetivos indicados y tratar de identificar objetivos mayores que envuelven a esos. Poner nombres y hacer enunciados, señalando las necesidades de comunicación que estarían cubriendo

- Realizar una segunda ronda de agrupación con el mismo procedimiento anterior
- Realizar una tercera y última ronda de agrupación con igual procedimiento
- Hacer otro mapa o ampliar el mapa anterior catalogando los objetivos según la profundidad de la intención de comunicación, y según los segmentos fundamentales de audiencias prioritarias
- Ampliar el mapa anterior catalogando los objetivos según las clases de funcionalidades de la comunicación que se hayan preseleccionado en los pasos anteriores

## Momento No. 9: Formulación de la estrategia sustantiva de comunicación

**PASO No.19:** *Selección de los modelos de comunicación adecuados para las diversas categorías de objetivos*

**PASO No.20:** *Diseño general de la estrategia sustantiva de comunicación*

### Paso No.19: Selección de los modelos de comunicación adecuados para las diversas categorías de objetivos



#### Propósito

- Determinar los modelos de comunicación que son apropiados para intentar el cumplimiento o logro de las diversas categorías de objetivos



#### Alcance

- ¿Qué modelos o enfoques de utilización de la comunicación (teóricos o experimentados por alguien) son apropiados para intentar lograr los objetivos mayores, “tipo paraguas”, que están en el tope más alto del plan de comunicación?
- ¿Si no se conocen esos enfoques, cómo se puede utilizar la comunicación intuitivamente para intentar lograr los objetivos en las diversas categorías?
- ¿Se pueden lograr todos los objetivos con un solo modelo de comunicación o se requieren varios?
- ¿Si hay modelos teóricos o experimentados, cuánto ajuste o rediseño requieren para satisfacer los objetivos para este plan de comunicación?



#### Tácticas

- Revisar la literatura que esté al alcance de la mano sobre qué modelos hay disponibles en el mundo académico y de la práctica para utilizar la comunicación para atender diversas necesidades de comunicación de programas relacionados con la problemática del CC

- Tomar los objetivos de categoría más alta (tipo paraguas) identificados en los pasos anteriores y seleccionar uno o dos modelos existentes de comunicación que puedan ser adecuados para atenderlos
- En referencia al objetivo mayor, diseñar con gráficos el flujo que puede tener el modelo de comunicación sobre las relaciones entre las audiencias y los emisores, a través de medios y/o eventos de comunicación, con descriptores contenidos y mensajes potenciales, con qué propósitos funcionales y qué resultados que se pueden esperar
- Repetir lo anterior en referencia a otros objetivos menores. (Ver Anexo 13)

## Paso No. 20: Diseño general de la estrategia sustantiva de comunicación



### Propósito

- Describir la forma en que los modelos de comunicación deben operacionalizarse y relacionarse entre sí, para lograr los objetivos de comunicación seleccionados en sus diversas categorías



### Alcance

- ¿Qué “particiones programáticas” deben considerarse en la estructura general de la estrategia sustantiva y con qué criterios?
- ¿Cuán diversas o interrelacionadas son las particiones?
- ¿Qué constituyentes estructurales y funcionales del sistema mayor y/o los sistemas menores de comunicación dentro de cada partición deben considerarse en la narración de la estrategia?
- ¿Dentro de cada partición, qué sistemas de comunicación son necesarios de programar (en función de las plataformas de comunicación disponibles)? ¿Y cómo se pueden categorizar, clasificar o agrupar?
- ¿En qué parte de la descripción del o los sistemas de comunicación (cuya suma es la estrategia sustantiva) debe incluirse una narración mediante un instrumento de “marco lógico”?
- ¿Cómo conseguir que la narración con palabras y gráficos de los sistemas de comunicación que integran la estrategia dentro de cada partición sea un complemento de la narraciones que demanda una matriz de “marco lógico”, y que más bien sean un complemento para la estructuración total de la estrategia sustantiva?



### Tácticas

- A base de los modelos de comunicación seleccionados con el paso No. 19, concebir, en términos de diseño narrado o gráfico, los sistemas de comunicación específicos que se requerirán para estructurar la estrategia sustantiva del plan
- Organizar estos sistemas de comunicación en categorías de mayor a menor, e integrarlos en un orden piramidal, según sus relaciones funcionales y estructurales. (Anexo 8)
- Paralelamente, a base de la lista de objetivos de comunicación ya categorizados, que se obtuvo de las acciones anteriores, realizar una “partición programática” de los elementos del plan de comunicación a base del criterio que se considere que es el más determinante

- Programar en cada partición resultante, los sistemas mayores dentro de los cuales deben programarse los otros sistemas menores de comunicación preseleccionados
- Realizar una narración muy resumida y genérica, ilustrando con gráficos, sobre cómo estarán estructurados y cómo funcionarán cada uno de los sistemas de comunicación, y cómo se relacionarán unos con otros. Narrar en una matriz de marco lógico los elementos complementarios de la descripción sobre cómo funcionarán los sistemas, los impactos que se esperan, los resultados que se pueden esperar en determinados tiempos, las formas de verificar estos resultados y las condiciones que se requieren para que se obtengan esos resultados
- Debatir con el equipo técnico los procedimientos y resultados de cada proceso de análisis

## Momento No. 10: Estructuración de las unidades estratégicas de acción

**PASO No.21:** *Definición de campañas y sistemas de comunicación continua*

**PASO No. 22:** *Descripción de las actividades específicas de las campañas y sistemas de comunicación continua*

### Paso No. 21: Definición de campañas y sistemas de comunicación continua



#### Propósito

- Determinar los conjuntos de tácticas y acciones que se organizarán como parte de los sistemas de comunicación que constituyen las estrategias



#### Alcance

- ¿Cuántas campañas o subcampañas de comunicación, y de qué tipo, se requieren para responder a las estrategias de comunicación?
- ¿Cuántos sistemas de comunicación continua se deben establecer para complementar las acciones de las campañas, y sobre qué aspectos?
- ¿Cuál sería en la estructura y funcionamiento esencial de cada campaña o sistema de comunicación continua?
- ¿Cómo se podría mostrar con gráficos, y de una manera rápida y sencilla, la integridad de la red de las campañas, subcampañas y sistemas de comunicación continua, a fin de dar una idea de todo el conjunto?



- Considerar los sistemas de comunicación que integran las estrategias y determinar las acciones de comunicación relativamente grandes que se requieren cumplir para cada sistema
- Agrupar las actividades de comunicación en conjuntos afines y relacionados para constituir campañas o subcampañas y sistemas de comunicación continua (unidades estratégicas de acción) que pueden ser parte de los sistemas de comunicación que integran las estrategias subalternas o la estrategia sustantiva
- Describir brevemente cada una de estas unidades estratégicas de acción de manera uniforme considerando los elementos claves

## Paso No. 22: Descripción de las actividades específicas de las campañas y sistemas de comunicación continua



### Propósito

- Caracterizar en forma estandarizada los contenidos y orientaciones de las diversas actividades específicas que forman parte de los componentes de las campañas, subcampañas y sistemas de comunicación continua



### Alcance

- ¿Qué actividades específicas contemplan cada una de las campañas?
- ¿Qué acciones complementarias o asociadas a esas actividades deben realizarse como mínimo?
- ¿Qué principios de comunicación especiales deben tomarse en cuenta?
- ¿Qué formatos o formas especiales deben asumir las actividades?
- ¿Qué principios y conceptos especiales sobre la gestión sobre el CC deben tomarse en cuenta en cada actividad?
- ¿Cómo deben organizarse las actividades entre sí?
- ¿Qué productos deben esperarse por cada actividad?
- ¿Qué calendarios generales pueden establecerse para el desarrollo de las actividades?



### Tácticas

- Abordar cada una de las campañas y dentro de éstas sus diversos segmentos; y por cada uno de éstos describir las actividades de manera que quienes deben aprobar el plan y quienes tengan que implementarlo, comprendan fácilmente qué orientación se debe dar a esas actividades
- Desagregar las actividades en subactividades manejables, pero que no muy pequeñas, y organizarlas en calendarios y períodos de implementación
- Desarrollar un cronograma en detalle y un resumen del mismo (Ver Anexo 14)

## Momento no. 11: Estimación de los recursos para la implementación del plan

**PASO No.23:** Conformación del equipo de trabajo

**PASO No.24:** Estimación de costos de las actividades del plan

**PASO No.25:** Análisis de viabilidad del plan de comunicación

### Paso No. 23: Conformación del equipo de trabajo



#### Propósito

- Definir con claridad qué equipos se integrarían como mínimo para cubrir el desarrollo de todas las actividades



#### Alcance

- ¿Qué tipo de especialistas serán necesarios en forma permanente y ocasional, a tiempo completo y a medio tiempo?
- ¿Qué responsabilidades deben asumir los diversos especialistas?
- ¿Qué deben contener los términos de referencia para las funciones de los técnicos?
- ¿Qué tipo de inducción y capacitación requieren los funcionarios, técnicos y especialistas en materia del plan de comunicación, y cuánto puede costar esto?



#### Tácticas

- Elaborar un borrador de organigrama con la estructura y las funciones del equipo que implementaría el programa
- Definir los términos de referencia para cada miembro principal del programa



## Paso No. 24: Estimación de costos de las actividades del plan



### Propósito

- Esclarecer los recursos que sean necesarios para implementar las diversas actividades del plan



### Alcance

- ¿Qué recursos humanos se requieren para el desarrollo de las diversas actividades?
- ¿Cuánto de este recurso es permanente y que dedicación de tiempo tendrán a lo largo de todo el período? ¿Y cuánto de este recurso va a ser ocasional?
- ¿Qué recursos de transporte, correo, telecomunicaciones y logística de trabajo de campo se requiere para la implementación del programa?
- ¿Qué recursos económicos se van a necesitar, la producción de materiales de comunicación, pago de pauta en los medios masivos, la subcontratación de servicios especiales?
- ¿Qué fuentes de financiamiento existen disponibles para auspiciar programas de esta naturaleza?



### Tácticas

- Elaborar una matriz de costos para las actividades más globalizadoras dentro de cada sistema de comunicación por unidades (Ver Anexo 15)
- Elaborar un presupuesto a base de la matriz de costos, incorporando los gastos administrativos y costos indirectos

## Paso No. 25: Análisis de viabilidad del plan de comunicación



### Propósito

- Determinar el grado en el cual el plan es aplicable y ejecutable, y las precondiciones que se deben cumplir para que tenga éxito



### Alcance

- ¿Cuán viable es el plan de comunicación desde la perspectiva técnica?
  - ¿Hay suficiente personal técnico disponible para contratarlo?
  - ¿Hay suficiente oferta tecnológica y técnica frente a lo que se requeriría en los diversos campos de comunicación que se trabaje?
  - ¿Cuánta experiencia hay a nivel de la mayoría de localidades geográficas donde se aplicará el programa sobre la implementación de acciones similares a las que cubre el plan de comunicación?
  - ¿Qué obstáculos y limitaciones técnicas se pueden encontrar?

- ¿Cuán viable es el plan desde la perspectiva de la política institucional de las organizaciones que serán las auspiciantes e implementadoras del plan?
  - ¿Qué tipo de respaldo hay para iniciativas de este tipo?
  - ¿Qué obstáculos y limitaciones se pueden presentar?
- ¿Cuán viable es el plan de comunicación desde una perspectiva económica?
  - ¿Son los costos muy altos o demasiado bajos de tal manera que no crea confianza en quienes tienen que tomar decisiones en los niveles más altos de la organización?
  - ¿Hay disponibilidad de recursos económicos para la implementación del plan?
- ¿Cuán viable es el plan desde la perspectiva administrativa institucional?
  - ¿Qué parte del plan de comunicación puede no ser de interés de las autoridades del programa de gestión sobre el CC al que se pretende apoyar, y por qué razones?
  - ¿Se puede contar con apoyo administrativo y logístico de parte de otras organizaciones, para evitar algunos costos directos?
  - ¿Qué tipo de alianzas con otras organizaciones se pueden hacer para desarrollar capacidad de implementar y administrar el plan?



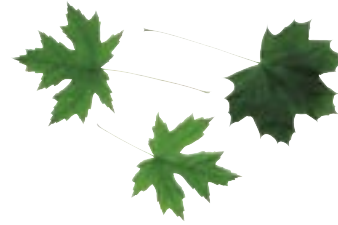
## Tácticas

- Elaborar una matriz en una de cuyas coordenadas consten los factores contra los cuales se estimarían las probabilidades técnica, política, económica, administrativa y logística; mientras, que en la otra, se enuncian las actividades principales del plan, subdivididas en las particiones que se crea es más conveniente
- Realizar un análisis ponderado de cada una de las actividades principales del plan en contraste con los factores de referencia
- Procesar la información y emitir el informe correspondiente. Si los resultados muestran poca viabilidad en la mayoría de los componentes, se deben reajustar los componentes correspondientes hasta hacerlo viable, antes de someterlo a análisis y aprobación de quienes deben hacerlo





## VII. Integración y negociación del plan de comunicación



### A. Significado y propósitos

Si bien la estrategia sustantiva es el alma del plan de comunicación, éste queda definido finalmente solo cuando se han integrado en un documento tanto los resultados obtenidos durante los diversos momentos y pasos de la planificación, como la información adicional que requieren las correspondientes instituciones que deben aprobarlo, financiarlo o darle el aval para su implementación.

Por la línea de pensamiento lógico que se ha adoptado en el proceso de preparación de la estrategia sustantiva, es obvio que hay que guiarse por ésta durante el proceso de integración final del “documento del plan” y su correspondiente aprobación. Desde los primeros pasos se ha sugerido la conveniencia de que los administradores del programa de gestión sobre el CC participen en sus diversas instancias de decisión, lo que permite entrelazar los intereses institucionales respectivos y saber qué requisitos tienen esas instituciones para seguir adelante. No obstante, en aquellos procesos de planificación donde no se ha facilitado la integración de estas personas, puede ser que se encuentre que, en este proceso hay requerimientos de información complementaria que pueden hacer que esa línea de pensamiento lógico, usada hasta ahora, tenga que modificarse en alguna medida, bien porque entran en juego más y nuevos actores institucionales, o bien porque hay políticas institucionales que tomar en cuenta.

### Políticas institucionales

Una de esas políticas pueden ser las reglas que por lo general existen en materia de planificación institucional y para la administración de propuestas que terceros someten a su decisión en búsqueda de auspicio para financiar su ejecución. Esas reglas, incluidas generalmente en formularios e instructivos especiales, suelen requerir información muy especial, adicional a la información referente a la estrategia de comunicación y a la justificación del plan respectivo, que no se maneja durante el proceso de construcción de la estrategia, razón por la cual debe ser obtenida y suministrada.

Si las reglas en referencia fueron consideradas desde el comienzo en el proceso de planificación, esos requisitos informativos posiblemente se fueron atendiendo en el camino, y la integración final del plan de comunicación puede llegar a su término final sin mucho problema. Pero si esas reglas no han sido consideradas a lo largo del proceso, entonces, posiblemente al(a) planificador(a) de la comunicación posiblemente no le quede más opción que la de integrar el documento del plan con la lógica de pensamiento que se aplicó a lo largo del proceso de planificación, y elaborar otro documento donde asuma totalmente las reglas de presentación de propuestas que la institución exige, donde se utilizará la información del primer documento.

Si este último es el caso, solamente se ha perdido algo de tiempo, pero se habrá ganado el entendimiento y comprensión cabal de lo que se requiere hacer para atender a las necesidades de comunicación del programa de gestión sobre el CC.

### La integración del documento del plan de comunicación

En cualquier circunstancia, la integración del documento del plan de comunicación debe obedecer a las reglas de persuasión básicas de todo material de este tipo, considerando que son diversas clases de actores los que lo administrarán para tomar decisiones. Unos decisores son los que tienen que ver la pertinencia de sus contenidos y resultados con las políticas y necesidades que se tienen en el programa de gestión sobre el CC, mientras que otros harán un rápido análisis de costo-beneficio o costo-efectividad y, finalmente, otros, examinarán si son sujetos de confianza sus proponentes y sus ejecutores. Todo eso se debe ver a través del documento del plan.

Entonces, en esta etapa, entender qué es lo que hace más persuasivo un documento puede ser tan importante como



entender qué significa la “línea de pensamiento lógico” que se ha seguido hasta ahora en el proceso de planificación. Si volver a aplicar esa línea en la estructuración del documento se considera bueno por parte del equipo, entonces se debe proceder, procurando hacer entendible en pocas páginas todo el proceso que se ha seguido por semanas o meses durante su preparación. Ello significará plantear el problema y necesidades de comunicación en todas las dimensiones, examinar las opciones de acción y seleccionar las apropiadas a aplicarse, a fin de esperar unos resultados en beneficio de los objetivos del plan de gestión sobre el CC.

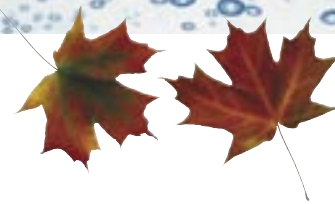
Todo esto significa que, como en las otras instancias, no hay reglas fijas para la elaboración final del plan y su negociación inicial, aunque hay pequeñas recomendaciones que se pueden encontrar en el cajón de experiencias, de manera que se tornen lo más entendibles los procesos que se sugieren para que funcionen los sistemas de comunicación.

De igual manera, es muy singular la forma en que cada planificador negocia la aprobación y apoyo del plan por la entidad que administra el programa de gestión, y otras entidades interesadas; pero siempre es posible encontrar sugerencias que ayuden a evitar que se mate el plan desde el comienzo.

## La integración y negociación del plan de comunicación en resumen

Negociación es el proceso de lograr la adopción del plan de comunicación por parte de los equipos técnicos de planificación del Programa de Gestión sobre el CC o del segmento de éste al que apoya el plan, y de las autoridades competentes del mismo. Comprende las siguientes etapas:

- Discusión inicial de la estructura, contenido y funcionalidad técnica del plan de comunicación frente a las expectativas, necesidades reales y oportunidades financieras, operativas del programa.
- Análisis en profundidad de las viabilidades técnicas, políticas, económicas, financieras, administrativas y operativas del plan.



## B. Momentos en la integración y negociación del plan

**MOMENTO No. 1:** Elaboración y negociación del documento del plan de comunicación

### Momento No. 12: Elaboración y negociación del documento del plan de comunicación

**PASO No.26:** *Clarificación de la información que demandan las instituciones sobre el plan de comunicación*

**PASO No.27:** *Estructuración del documento del plan de comunicación*

**PASO No.28:** *Negociación inicial del documento del plan de comunicación*

## Paso No. 26: Clarificación de la información que demandan las instituciones sobre el plan de comunicación



### Propósito

- Responder apropiadamente a las exigencias sobre la estructura y formatos del plan de comunicación que tienen las instituciones que lo harán suyo o que lo financiarán y apoyarán para implementarse



### Alcance

- ¿Qué políticas sobre planificación o sobre propuestas de programas o proyectos tiene la institución que administra la gestión sobre el CC?
- ¿Qué regulaciones impone esa institución para la estructura, formatos, contenidos e información para los planes como el de comunicación?
- ¿Qué tipo de información requerida por las regulaciones puede ser respondida con la información obtenida durante el proceso de elaboración de la estrategia sustantiva de comunicación que sirve de base al plan de comunicación?
- ¿Puede esa información requerida ser insertada entre la que se ha generado en el proceso del diagnóstico, o se requiere elaborar un documento especial autónomo en el que se incluya la información sobre la estrategia y el plan?
- ¿Qué tipo de información requieren otras instituciones financieras o de asistencia técnica interesadas en el plan de comunicación? ¿Y cómo se pueden satisfacer esos requerimientos?



### Tácticas

- Recolectar toda la información que sea posible sobre las regulaciones en torno al formato del documento del plan y la información complementaria que tienen tanto la institución que administra el programa de gestión sobre el CC como las que se interesarían en financiar o apoyar la implementación del programa
- Examinar esta información y decidir provisionalmente qué tipo de documento del plan debe ser elaborado. Puede ser uno que integre los resultados del diagnóstico y elaboración de la estrategia sustantiva, a lo que se añadiría la información requerida por las instituciones. O puede ser al revés, es decir un documento nuevo a base del formato de las instituciones, en el que se agregue la información obtenida durante el proceso de construcción de la estrategia
- Discutir previamente la decisión con las instituciones correspondientes
- Tomar la decisión final del tipo de documento del plan que se debe elaborar

## Paso No 27: Estructuración del documento del plan de comunicación



### Propósito

- Contar con un documento integrador de todos los resultados parciales que se han ido obteniendo a lo largo de los diversos momentos y sus correspondientes pasos



## Alcance

- ¿Cuáles son los criterios para integrar el documento central final del plan de comunicación con los resultados de los estudios, exploraciones, debates, decisiones, diseños y otras elaboraciones?
- ¿Cuántas partes debe tener el documento del plan?
- ¿En qué medida interesa demostrar el estilo de proceso de planificación que se utilizó, y el grado en que participó el equipo administrador del plan de gestión sobre el CC?
- ¿Cuán largo debe ser el cuerpo principal del documento y los cuerpos de información de respaldo?
- ¿Qué énfasis se debe poner cuando se describen los resultados del diagnóstico? ¿De entre tantos resultados del diagnóstico, cuáles son los principales que se deben discutir a fondo?
- ¿En qué medida y alcance se deben hacer las aclaraciones teóricas o metodológicas sobre lo que significa comunicación para los comunicadores y para los no comunicadores que forman parte del equipo de administración del programa de gestión sobre el CC?



## Tácticas

- Elaborar dos o tres esquemas básicos generales de la estructura que puede tener el documento del plan de comunicación
- Discutirlos al interior del equipo en términos de su capacidad de persuadir con esa estructura a los administradores del programa de gestión sobre el CC y a otras instituciones que quieran interesarse en financiarlo o darle asistencia técnica
- Hacer una desagregación de elementos de la estructura del documento del plan hasta niveles manejables con facilidad
- Escribir el documento y discutirlo con el equipo

## Paso No. 28: Negociación inicial del documento del plan de comunicación



### Propósito

- Abrir espacios para obtener la aprobación inicial del plan y el visto bueno para otros procesos de negociación hasta consolidar la decisión de su implementación



### Alcance

- ¿Cuál es el proceso que corresponderá seguir para persuadir a los administradores del programa de gestión sobre el CC acerca de la importancia de aprobar el plan de comunicación?
- ¿Qué instituciones y personas deben ser consideradas desde un comienzo como claves, tanto para influir en las decisiones sobre la pertinencia del plan en apoyo al programa de gestión sobre el CC, como para participar en la implementación del mismo? ¿A quienes se debe presentar el plan?
- ¿Cuál es la mejor forma de presentar el plan, y qué otras piezas de información deben ser elaboradas, y a quiénes se lo debe presentar?

- ¿Cuáles son las opciones de ajustar tanto la interpretación de los problemas, cuanto las necesidades, las estrategias, los sistemas de comunicación y las alternativas de acción del plan durante el primer proceso de negociación?
- ¿Qué líneas preliminares de “planificación operativa” (para cuando el plan tenga que implementarse) se pueden deducir de una primera inducción con la gente que implemente el plan?



## Tácticas

- Elaborar una o dos presentaciones en diapositivas electrónicas sobre los mismos temas y asuntos del plan, y analizarlas previamente para determinar cuán persuasivas son en comparación con el propio documento del plan
- Presentar el plan a los grupos del equipo de administración del programa de gestión sobre el CC y analizar las opciones de cooperación
- Estar listos para presentar cualquier información adicional que no consta ni en el documento del plan, ni en los anexos, ni en la presentación de las diapositivas
- Seleccionar las instituciones y personas que pueden ser inducidas sobre el plan de comunicación, bien con el interés de que tarde o temprano influyan en las decisiones sobre su aprobación y apoyo político, financiero o técnico, o bien participando en su implementación en algunos de sus componentes o partes
- Transformar partes esenciales del diagnóstico, el pronóstico y el proceso integral de elaboración de la estrategia sustantiva, en presentaciones en diapositivas electrónicas, y en documentos informativos pequeños
- Organizar un taller de uno o dos días de duración para la inducción
- Extraer conclusiones de la evaluación del taller que sirvan para ajustar el plan durante la planificación operativa cuando empiece su implementación





## Cuadro de momentos y pasos de la planificación de la comunicación sobre el cambio climático

### A. DIAGNÓSTICO

#### **MOMENTO No. 1: Definición preliminar del área de gestión sobre el CC donde intervendrá la comunicación**

- PASO No.1: Clarificar el nivel de la gestión sobre el CC en que intervendrá la comunicación
- PASO No.2: Reconocer el sitio administrativo desde donde se planificará la comunicación
- PASO No.3: Identificar los componentes del programa de gestión sobre el CC que apoyará la comunicación

#### **MOMENTO No. 2: Diseño del proceso del diagnóstico**

- PASO No.4: Familiarización con el programa de gestión sobre el CC
- PASO No.5: Programación del proceso del diagnóstico (identificación de las necesidades de comunicación)

#### **MOMENTO No. 3: Identificación de los actores del programa de gestión sobre el CC**

- PASO No. 6: Identificación de actores del programa de gestión sobre el CC
- PASO No. 7: Exploración preliminar de necesidades de comunicación de los actores

#### **MOMENTO No. 4: Clarificación de las respuestas (comportamientos) que debe dar la población al programa de gestión**

- PASO No. 8: Identificación de comportamientos que demanda el programa de gestión sobre el CC
- PASO No. 9: Evaluación de la información/conocimiento que necesitan los actores para responder al programa de gestión sobre el CC

#### **MOMENTO No. 5: Exploración del estado de conocimientos, actitudes y comportamientos de los actores**

- PASO No.10: Diseño de la investigación sobre el estado de CAP frente a las necesidades del programa de gestión sobre el CC
- PASO No. 11: Recolección, procesamiento y análisis de la información de la investigación
- PASO No.12: Exploración del estado de comunicabilidad de los actores

#### **MOMENTO No. 6: Interpretación de las necesidades de comunicación del programa de gestión sobre el CC**

- PASO No.13: Pronóstico sobre las necesidades de comunicación para el programa de gestión
- PASO No.14: Interpretación integrada de los resultados de los estudios

### B. CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

#### **MOMENTO No. 7: Priorización de la gestión sobre el CC que apoyará la comunicación**

- PASO No. 15: Confirmación de los niveles de planificación de la comunicación donde se actuará
- PASO No.16: Selección definitiva de los objetivos del programa de gestión sobre el CC a apoyar
- PASO No. 17: Priorización de las necesidades de comunicación sobre las que se trabajara

#### **MOMENTO No. 8: Formulación de objetivos y metas de la comunicación**

- PASO No. 18: Identificación de objetivos de comunicación que pueden clarificarse del programa de gestión

#### **MOMENTO No. 9: Formulación de la estrategia sustantiva de comunicación**

- PASO No.19: Selección de los modelos de comunicación adecuados para las diversas categorías de objetivos
- PASO No. 20: Diseño general de la estrategia sustantiva de comunicación

#### **MOMENTO No. 10: Estructuración de las unidades estratégicas de acción**

- PASO No. 21: Definición de campañas y sistemas de comunicación continua
- PASO No. 22: Descripción de las actividades específicas de las campañas y sistemas de comunicación continua

#### **MOMENTO No. 11: Estimación de los recursos para la implementación del plan**

- PASO No. 23: Conformación del equipo de trabajo
- PASO No. 24: Estimación de costos de las actividades del plan
- PASO No. 25: Análisis de viabilidad del plan de comunicación

### C. INTEGRACIÓN Y NEGOCIACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

#### **MOMENTO No. 12: Elaboración y negociación del documento del plan de comunicación**

- PASO NO. 26: Clarificación de la información que demandan las instituciones sobre el plan de comunicación
- PASO No 27: Estructuración del documento del plan de comunicación
- PASO No. 28: Negociación inicial del documento del plan de comunicación

## Referencias bibliográficas

- <sup>1</sup>Schramm, Wilbur (1964). Procesos y Efectos de la Comunicación Colectiva. Edit. CIESPAL. Quito, Ecuador. 501 pgs.
- <sup>2</sup>Freire, Paulo (1972). La Educación como Práctica de la Libertad. Siglo XXI Editores, 3ra edición
- <sup>3</sup>González R., Nydia (). CIE. Asociación de Pedagogos de Cuba "Graciela Bustillos". Selección de Lecturas. Comunicación y Grupo.
- <sup>4</sup>Kern, K. Robert (1994). How to design and implement an Environmental Awareness Campaign. Worksheets for Designing Campaigns. USAID Project in Development and Environment (PRIDE). *Este autor considera 10 factores generales para segmentar audiencias de una campaña de comunicación, entre lo que se destaca el acceso a los medios y habilidad para responder.*
- <sup>5</sup>Encalada, Marco A. (2003). Optimizing the Use of Research in Order to Consolidate the Communication Planning and Practice for Protected Areas. International Workshop on Communication as a Means to Create Support for the Protected Areas. Commission of Education and Communication. IUCN. World Parks Congress. South Africa.
- <sup>6</sup>Rogers, Everett M. y Rekha Agarwala-Rogers (1976). Communication in Organizations. Edit. The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc. New York. USA. 209 pgs. Rogers, Everett M. y D. Lawrence Kincaid (1981). Communications Networks. Toward a New Paradigm for Research. The Free Press, New York. USA. 386 pgs.
- <sup>7</sup>Encalada, Marco A. (1986). El Proceso de la Planificación de la Comunicación Educativa. EN Curso de Diseño de Proyectos de Comunicación. UNESCO. Edit. UNP. Quito, Ecuador. 19 pgs.
- <sup>8</sup>Schramm, Wilbur (1977). Bid Media. Little Media. Tools and Technologies for Instruction. SAGE Publications. Beverly Hills. California. US.
- <sup>9</sup>Encalada, Marco A. (1986). Ibid.
- <sup>10</sup>Khim Lim, Meow (1986). ¿Cómo funciona la Comunicación? EN. Curso de Diseño de Proyectos de Comunicación. UNESCO. Edit. UNP. Quito, Ecuador. 13 pgs.
- <sup>11</sup>Ramakrisna, B. (1984). Comunicación y Desarrollo Rural. Edit. Espandere, S.R.L. Caracas. 261 pgs.
- <sup>12</sup>Encalada, Marco A. (1986). Posibilidades de la Comunicación Alternativa. EN. Curso de Diseño de Proyectos de Comunicación. UNESCO. Edit. UNP. Quito, Ecuador. 18 pgs.
- <sup>13</sup>Kincaid, D.L. (1979). The Convergence Model of Communication. Honolulu, Hawaii, East-West Communication Institute. September. Paper No. 18.
- <sup>14</sup>Schramm, Wilbur (1971). Nature of Communication Between Humans. EN W. Schramm & D.F. Roberts, Eds. The Process and Effects of Mass Communications, Revisada, Urbana, University of Illinois Press. pp34-39
- <sup>15</sup>Rogers, Everett M (1962). Diffusion of Innovations. New York, Free Press
- <sup>16</sup>Encalada, Marco A. (1986). Ibid.
- <sup>17</sup>Triandis, Harry. C. (1974). Actitudes y Cambios de Actitudes. Ediciones Toray, S.A. Barcelona. España. 236 pgs.
- <sup>18</sup>Janis, Irving L., et. al. (1968). Personality and Persuasibility. Edit. Yale University Press. USA. 333 pgs.
- <sup>19</sup>Hollander, Edwin (1968). Principios y Métodos de Psicología Social. Amorrortu Editores. Buenos Aires.
- <sup>20</sup>Janis, Irving L., et. al. (1968). Ibid.
- <sup>21</sup>Booth, M., Elizabeth (1996). Starting with Behavior. A Participatory Process for Selecting Target Behaviors in Environmental Programs. GreenCOM the human nature project. Washington, USA. 96 pgs.
- <sup>22</sup>El residuo informativo es considerado por los especialistas como aquello que las personas pueden recordar fácilmente después de recibir algún mensaje a través de cualquier medio o proceso, durante un determinado tiempo, y pueden usar dicha información para diversos propósitos de su interés.
- <sup>23</sup>Janis, Irving L. et. al. (1968). Ibid
- <sup>24</sup>MacBride, Sean, et. al. (1980). Un Solo Mundo, Voces Múltiples. Comunicación e Información en Nuestro Tiempo. Edit. UNESCO. México, D.F. 508 pgs.
- <sup>25</sup>Freire, Paulo (1972). Ibid.
- <sup>26</sup>Bechtel, Robert B. y Arza Churchman (2002). The Challenge of Increasing Proenvironment Behavior. EN

Handbook on Environmental Psychology. Chapter 34. Edit. John Wiley & Sons, Inc. New York. USA. 722 pgs. (Algunos hallazgos científicos que nos aproximan a una interpretación en este sentido pueden hallarse en este libro)

<sup>27</sup>Madsen, K. B. (1972). Teorías de la Motivación. Edit. PAIDÓS. Buenos Aires, Argentina. 381 pgs.

<sup>28</sup>Referencias específicas sobre principios de la persuasión pueden encontrarse en: Cutlip, Scot M. y Allen H. Center (1961). Relaciones Públicas. Editorial RIALP, Madrid. 614 pgs; Cohen, Arthur R. (1964). Attitude Change and Social Influence. Edit. Basic Books, Inc. USA. 156 pgs; Janis, Irving L., et. al. (1968). Ibid.

<sup>29</sup>Comisión de Educación y Comunicación UICN (1996). Reunión sobre gestión de programas nacionales de educación y comunicación para el ambiente y el desarrollo en América Latina. Memorias. Quito, Ecuador. 17-20 de octubre de 1995. 56 pgs.

<sup>30</sup>Marco Encalada (1986). Posibilidades de la Comunicación Alternativa. EN Curso de Diseño de Proyectos de Comunicación. UNESCO. Edit. UNP. Quito, Ecuador. 18 pgs.

<sup>30a</sup>Ibid (1986). Obstáculos y Limitaciones en la Comunicación Comunitaria en América Latina. EN Curso de Diseño de Proyectos de Comunicación Curso de Diseño de Proyectos de Comunicación. Edit. UNESCO. Quito, Ecuador. 13 pgs.

<sup>31</sup>Ibid (1986). La Educación del Receptor en América Latina: Algunos casos. (no publicado)

<sup>32</sup>CENECA (1982). Educación para la Televisión. Editado por Valerio Fuenzalida. CENECA. Santiago. Chile

<sup>33</sup>Klapper, Joseph T. (1960). The Effects of Mass Communication. Edit. The Free Press. USA. 302 pgs.

<sup>34</sup>MacBride, Sean, et. al. (1980). Ibid.

<sup>35</sup>Kotler, Philip (1996). Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 800 pgs.

<sup>36</sup>OECD-GTZ (1999). Environmental Communication for Sustainable Development. A Practical Orientation. Draft 2. January, 1999. Act. 18.01.99

<sup>37</sup>Acosta Rodríguez, María Augusta (2000). Evaluación de Impacto comunicacional sobre divulgación de ciencia. Area gris. 23 pgs. (Biblioteca de Corporación OIKOS)

<sup>38</sup>Rogers, Everet M, and F. Floyd Shoemaker (1971) Communication of Innovations. A Cross Cultural Approach. New York. Free Press.

<sup>39</sup>Ibid (1962). Diffusion of Innovations. New York, Free Press

<sup>40</sup>Hancock, Alan (1986). Hacia un marco general para la Planificación de la Comunicación. EN Curso de Diseño de Proyectos de Comunicación. Edit. UNESCO. Quito, Ecuador. 15 pgs.

<sup>41</sup>Middleton, John (1979). Approaches to Communication Planning. Edit. UNESCO. Paris.

<sup>42</sup>Ibid (1986). Un marco de referencia conceptual para la Planificación de la Comunicación. EN. Curso de Diseño de Proyectos de Comunicación. Edit. UNESCO. Quito, Ecuador. 33 pgs.

<sup>43</sup>Bossi, Richard (2001). Sondeo Rápido de Educación y Comunicación Ambientales. En Educación y Comunicación Ambientales para un Mundo Sostenible. Brian Day y Martha C. Monroe. Editores. USAID, GreenCOM, AED, Grupo de Estudios Ambientales, A.C. México. DF

<sup>44</sup>Holsti, Ole R. (1969). Content Analysis for Social Sciences and Humanities. Addison-Wesley Publishing Company. Reading, Massachusetts.

<sup>45</sup>Hernández, Orlando (2001). Investigación Formativa. EN Educación y comunicación ambientales para un mundo sustentable. Manual de experiencias internacionales. Brian A. Day y Martha C. Monroe. Programa de Educación Ambiental del Grupo de Estudios Ambientales, A.C. México, D.F. 225 pgs. 2001

<sup>46</sup>GTZ (¿?) ZOPP (Planificación de proyectos orientada a objetivos). GTZ, Dag-Hammarskjold-Weg 1-2, Postfach 5180, D-6236 Eschborn 1 bei Frankfurt am Main, Alemania.

<sup>47</sup>Diaz Bondenave, Juan y Horacio Martins de Carvalho (1978). Planificación y Comunicación. Edit. Don Bosco. Quito, Ecuador. 307 pgs.

<sup>48</sup>Kern, K. Robert (1994). Ibid.

<sup>49</sup>Encalada, Marco A. (1988). Manual para el Diseño de Proyectos de Educación Ambiental. Fundación Natura-AID, Quito, Ecuador.



## Glosario de términos relevantes para la planificación de la comunicación

### Actividades de comunicación

Son las acciones relacionadas con el uso de medios y procesos de comunicación, en referencia a un contenido determinado, que articulan mensajes en función de uno o varios objetivos y estrategias de comunicación.

### Actores sociales

Son los conjuntos de personas que juegan algún papel significativo en la caracterización de un problema social determinado y/o sus soluciones, bien como agentes del problema y sus causas y factores, o bien como víctimas de los efectos o impactos del mismo.

### Audiencias

Son los actores sociales considerados en un programa de gestión sobre el cambio climático que, al ser seleccionados para propósitos del plan de comunicación en apoyo al mismo, se convierten en los “receptores” fundamentales de los sistemas y procesos de comunicación.

### Comunicación corporativa

Es el conjunto de actividades de comunicación que realizan las instituciones y organizaciones para proyectar su identidad institucional hacia sus “audiencias blanco” internas y externas, con el propósito de influir en la forma en que quisieran ser percibidas por éstas.

### Comunicación intencional

Es todo proceso consciente, organizado y planificado de comunicación que realiza una institución u organización con un propósito dado.

### Difusión

Es el proceso estructurado, orgánico y sistemático de comunicación mediante el cual las instituciones y organizaciones diseminan a vastos sectores de la población, información de utilidad social, referente a ideas o iniciativas de diversa naturaleza, que pueden ser consideradas como innovaciones por parte de los receptores, con el propósito de que sean adoptadas por la sociedad para atender sus necesidades.

### Dimensiones de la planificación de la comunicación

Son los niveles de la estructura de un programa de gestión sobre el cambio climático en los que se ejerce la planificación de la comunicación para apoyarlo en la consecución de sus objetivos y metas, según como lo determinen las necesidades, oportunidades y disponibilidad de recursos. Se puede actuar en una, varias o todas las dimensiones características, que van desde las más simples, como son las actividades sueltas de comunicación relacionadas al programa, las intermedias, como son los programas y/o campañas específicas de comunicación, y las complejas, como son los grandes programas de mediano y largo plazos.

### Enfoques de comunicación

Son las formas integrales en que se organiza la intervención de la comunicación para aplicarla en un medio social determinado, en función de: las necesidades especiales detectadas, la funcionalidad que se le atribuye a la comunicación para responder a esas necesidades, la sucesión de efectos e impactos que se espera que produzca una determinada combinación de medios, procesos y mensajes utilizados en un lapso dado, y los modelos de comunicación que se pueden organizar para viabilizar su implementación en los entornos sociales correspondientes.

### Estrategia de comunicación

Es el conjunto de actividades de comunicación, dentro de un concepto especial o modelo formal o informal, que se organizan para constituir uno o varios sistemas específicos de comunicación, cuya implementación permitirá cumplir uno o varios objetivos de un plan de comunicación.

### Estrategias subsidiaria de comunicación

Son las estrategias específicas de comunicación que se organizan como parte de la estrategia sustantiva de comunicación.

### Estrategia sustantiva de comunicación

Es el conjunto de enfoques, modelos y sistemas de comunicación que se organizan y ensamblan en torno a la hipótesis central del macro sistema de comunicación que se requiere desarrollar y poner en marcha para responder a la suma de los objetivos del plan de comunicación

**e-learning**

Es un sistema de enseñanza aprendizaje que se ejecuta a través de las redes informáticas, que adopta formatos pedagógicos y didácticos que intentan facilitar que las audiencias correspondientes administren su aprendizaje conforme a sus necesidades y circunstancias culturales y comunicacionales particulares.

**Gestión sobre el cambio climático.**

Es todo tipo de iniciativa o actividad que se cumple en los países de América Latina en el contexto de sus obligaciones o compromisos formales frente a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, y que constan en su correspondiente "Comunicación Nacional".

**Holístico**

Es el método de interpretar un sistema social entero determinado, sin preocuparse de sus elementos particulares.

**Imagen de una organización**

Es la forma en que una organización es realmente percibida por sus audiencias internas o externas, como consecuencia de sus actos, comportamientos y los resultados de sus acciones a través del tiempo, especialmente las de comunicación.

**Imaginario social**

Son las interpretaciones que hace la población sobre determinados eventos o fenómenos sociales y naturales, a base de sus intuiciones y experiencia, así como de la opinión que emiten determinados especialistas independientes de la sociedad, y los productos de la reflexión de sus diversos grupos.

**Información**

Es el conjunto de expresiones humanas verbales, no verbales o escritas, en forma de datos, descripciones, explicaciones y predicciones de hechos, fenómenos y realidades sociales o naturales, que las organizaciones postulan como insumos de los procesos de comunicación intencional.

**Marco lógico**

Es el conjunto ordenado de relatos y descripciones de los diversos elementos y componentes de la estrategia sustantiva de comunicación, que organiza el flujo de los diversos niveles de objetivos, componentes, actividades, resultados, indicadores, medios de verificación de

resultados y supuestos que se debe cumplir durante la implementación del plan de comunicación.

**Mensaje**

Es la esencia de la intención de la comunicación que las instituciones y organizaciones codifican explícita o implícitamente para guiar sus audiencias a la decodificación e interpretación del contenido respectivo de la comunicación para el logro de sus objetivos y metas.

**Modelos de comunicación**

Son interpretaciones teóricas, fundamentadas en la práctica, la intuición y/o la ciencia, sobre cómo funcionan o deben funcionar determinados sistemas de comunicación en realidades sociales concretas con un fin dado, las cuales se expresan bien con palabras, fórmulas matemáticas y estadísticas, o bien con diagramas de flujo de las partes y procesos de esos sistemas, y que se considera que pueden constituirse en referente para ser imitadas o reproducidas en situaciones reales similares para las que fueron generadas.

**Niveles de influencia de la comunicación**

Son los grados de profundidad de la conducta humana, estimados en niveles de conciencia, actitudes, comportamientos, prácticas y hábitos, hasta los que se supone puede influir la comunicación planificada y administrada desde instituciones y organizaciones con una intención dada.

**Objetivos de comunicación**

Son las clases y tipos de conocimientos, opiniones, actitudes, comportamientos, prácticas y hábitos que se espera que resulten o se produzcan en las personas como consecuencia de haberse expuesto en forma sistemática al influjo de actividades de comunicación, en referencia a una o varias materias de interés del plan de comunicación.

**Política de comunicación**

Es el conjunto de reglas, estándares, instrucciones y formatos que definen las instituciones y organizaciones para administrar el uso de la comunicación intencional, en particular los métodos y procedimientos de planificación, evaluación, selección, manejo de la información y codificación de mensajes, así como los actores que deben intervenir en los diversos estamentos de diseño, producción y decisión.

**Proceso de comunicación**

Es el intercambio constante de información de interés mutuo, entre emisores y receptores de un sistema de

comunicación social cualquiera, a través de medios o formas de comunicación interpersonal o grupal, con el propósito de clarificar una situación o realidad y acordar visiones y decisiones sobre la misma.

### Programa de gestión sobre el cambio climático

Es todo conjunto de acciones que implementan planificadamente las instituciones, organizaciones y comunidades para administrar y controlar las causas sociales del cambio climático, generar las condiciones y capacidades para disminuir la vulnerabilidad de las poblaciones ante ese fenómeno, fomentar una adaptación paulatina y progresiva de las poblaciones a estos cambios, evitar los impactos negativos del cambio climático en las personas, bienes y sistemas de producción, y cumplir con otros compromisos determinados por la Convención sobre el Cambio Climático (CMNUCC).

### Segmentación de audiencias

Es el proceso de clasificar a los grupos preponderantes de la población que serán considerados como metas de una acción o intervención planificada de comunicación social para el logro de determinados objetivos específicos frente a un problema dado. Estas categorías se definen mediante criterios específicos que se seleccionan en función de los tipos de respuestas sociales que se espera de esos grupos en el proceso de resolver el problema indicado.

## Siglas utilizadas

<b>CAP:</b>	Conocimientos, actitudes y prácticas
<b>CC:</b>	Cambio Climático
<b>CIM:</b>	Comercialización ilegal de madera
<b>CMNUCCC:</b>	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
<b>COP:</b>	Conferencia de las Partes de la CMNUCCC
<b>GEI:</b>	Gases de efecto invernadero
<b>IPCC:</b>	Intergovernmental Panel of Climate Change
<b>MDL:</b>	Mecanismos de Desarrollo Limpio
<b>PICC:</b>	Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático
<b>PNUMA:</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
<b>UNEP:</b>	United Nations Environment Program

### Sistema

Es el conjunto independiente de partes que trabajan juntas, como un todo, hacia uno o varios objetivos, y en el cual la actuación del conjunto es más grande que la simple suma de la actuación de cada una de sus partes.

### Sistema de comunicación

Es el conjunto de emisores y receptores que interactúan articuladamente, utilizando medios y procesos de comunicación, para generar e intercambiar información en forma de mensajes, con el propósito de tratar de acordar visiones y decisiones comunes sobre determinadas materias o contenidos.

### Sistemático

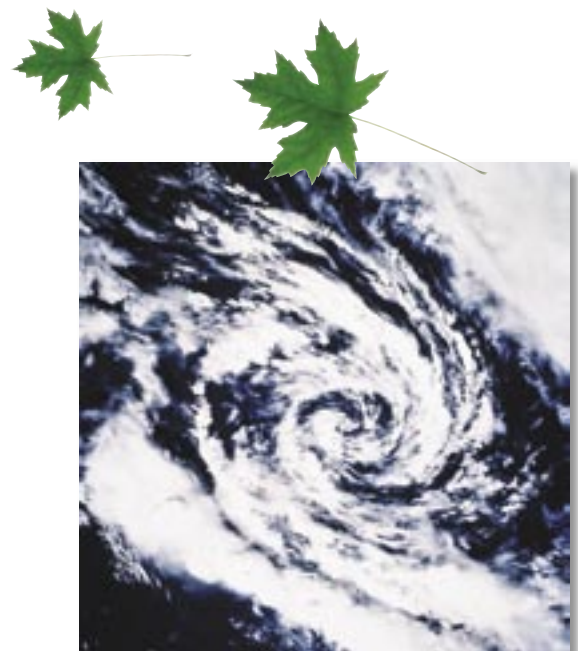
Es toda acción que se realiza con una frecuencia e intensidad predeterminada siguiendo un conjunto básico de reglas técnicas de referencia.

### Sistémico

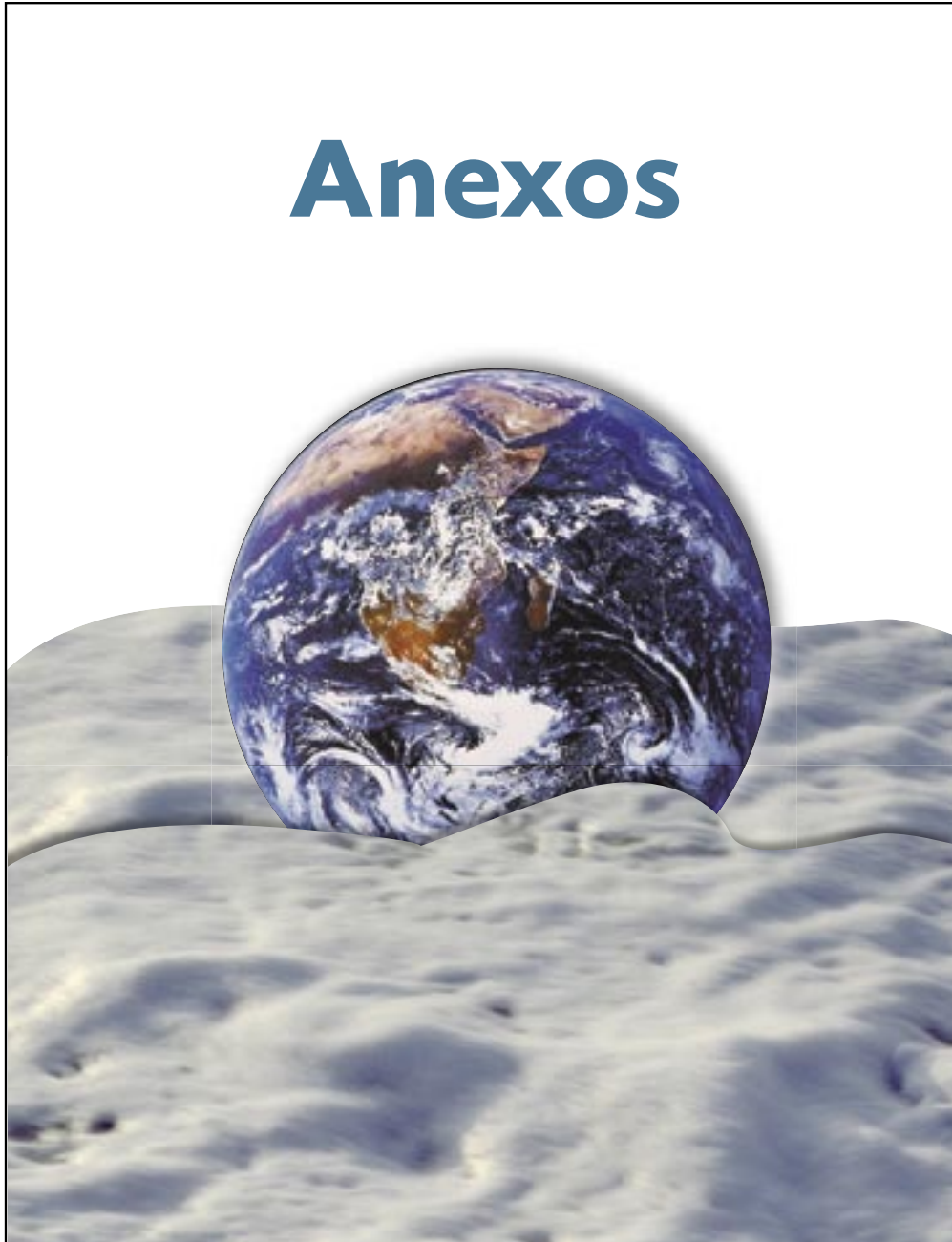
Es toda estructura o acción que responde a las reglas de los sistemas.

### Tácticas de comunicación

Son conjuntos de actividades específicas de comunicación que se realizan para el logro de resultados concretos con las audiencias.



# Anexos



## Anexo 1

## Ejemplo de algunas acciones de mitigación de emisiones de GEI y de adaptación al CC que constan en la “Comunicación Nacional” de 3 países tomados al azar

Sector	Colombia	Cuba
Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de insecticidas químicos y biológicos para eliminación de mosquitos adultos.</li> <li>• Tratamiento de casos con medicina antimalárica.</li> <li>• Diagnóstico temprano y adecuado.</li> <li>• Promoción de la utilización de toldillos y el uso de repelentes cutáneos.</li> <li>• Colocación de mallas protectoras de anjeo en puertas y ventanas.</li> <li>• Acciones intersectoriales para control de vectores y reordenamiento del medio.</li> <li>• Desechar pantanos y drenaje de aguas estancadas.</li> <li>• Siembra de peces larvógrafos.</li> <li>• Vigilancia epidemiológica y monitoreo constante para reducir brotes y endemicidad por malaria.</li> <li>• Anticipar los efectos de los proyectos de irrigación sobre los sitios propicios de cría del vector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer sistema de atención primaria en salud pública.</li> <li>• Perfeccionar el sistema de vigilancia epidemiológica.</li> <li>• Educar y transferir tecnologías y asistencia financiera mediante programas educativos para la comprensión de la relación entre salud y clima.</li> <li>• Fortalecer programas de vacunación para grupos de alto riesgo en enfermedades inmunoprevenibles.</li> <li>• Priorizar programas de vacunación antigripal para grupos de riesgo en las IRA.</li> <li>• Control de vectores</li> <li>• Adquirir o producir vacuna contra la varicela.</li> <li>• Reforzar medidas higiénico sanitarias en asentamientos humanos, mediante programas de cloración de agua, saneamiento ambiental.</li> </ul>
Sector costero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentar playas y zonas portuarias para mantener el uso turístico en localidades que desarrollan esta actividad.</li> <li>• Estrategias de retiro manejado para prevenir el ascenso del nivel del mar.</li> <li>• Reubicar poblaciones amenazadas por desastres naturales, protección de ecosistemas y ampliación de zonas protegidas.</li> <li>• Manejar áreas de amortiguación de desastres naturales.</li> <li>• Fortalecer los mecanismos de resiliencia del litoral y aumentar la capacidad de respuesta y adaptación natural de los sistemas costeros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservar y proteger áreas de manglares.</li> <li>• Reducir densidad demográfica en zonas bajas y partes bajas de cuencas hidrográficas.</li> <li>• Desarrollar concepciones de construcciones adaptadas a inundaciones.</li> <li>• Limitar la construcción de áreas residenciales, fábricas u hoteles en las zonas costeras bajas con perspectivas de uso mayores que 50 años.</li> <li>• Potenciar acuicultura de arrecifales.</li> <li>• Regeneración de playas sobre la base de “soluciones blandas”.</li> </ul>



Ecuador	
<b>Agro – forestal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar zonificación agroecológica y épocas adecuadas de siembra y de cosecha.</li> <li>• Introducir variedades de mayor rendimiento adaptadas a las condiciones climáticas locales y eventuales cambios ambientales.</li> <li>• Instalar sistemas de riego para reducir déficit de agua para fines agropecuarios.</li> <li>• Uso adecuado de fertilizantes para reducir costos de producción, evitar el deterioro del entorno ambiental y mejorar la conservación del recurso suelo.</li> <li>• Control de plagas y enfermedades para reducir efectos de contaminación del suelo, agua superficial y subterránea por uso de pesticidas y herbicidas.</li> <li>• Mejorar la dieta alimentaria del ganado bovino, mediante programas de manejo y gestión de las praderas, que permita disminuir en 15 Y 20% la producción de gas metano.</li> <li>• Manejo de estiércol por biodigestores.</li> <li>• Fomentar uso de residuos de las cosechas de arroz, mediante composteras y procesos de reciclaje.</li> </ul>
<b>Energético</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de energía solar para calentamiento de agua en el sector residencial.</li> <li>• Sustitución de luminarias por sistemas eficientes de alumbrado público.</li> <li>• Programas de biogás para el sector agrícola y ganadero.</li> <li>• Optimización de la combustión en calderas para generación de vapor del sector industrial.</li> <li>• Promoción y difusión de fogones mejorados y prácticas para ahorrar leña.</li> <li>• Electrificación rural con sistemas solares fotovoltaicos.</li> <li>• Generación de energía mediante pequeñas centrales hidroeléctricas</li> <li>• Recuperar gas licuado de petróleo a partir del gas natural asociado.</li> <li>• Emplear gas natural comprimido en vehículos.</li> </ul>
Cuba	
<b>Recursos hídricos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de presas y obras hidráulicas.</li> <li>• Construcción de diques contra intrusión marina.</li> <li>• Construcción de pozos de bombeo poco profundos.</li> <li>• Construcción de pozos de recarga al manto subterráneo.</li> <li>• Cambio de bombas de pozos profundos por bombas horizontales.</li> <li>• Elevar impelentes en pozos de bombeo de zonas costeras para evitar salinización de fuentes.</li> </ul>
<b>Asentamientos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aminorar éxodos poblacionales de zona montañosa a la llanura costera de ambiente seco.</li> <li>• Mejorar el acceso a los asentamientos, con construcción de vías de acceso.</li> <li>• Mejorar el tipo, estado y diseño de las instalaciones en zonas costeras.</li> <li>• Restaurar, conservar y mantener las redes de acueducto, alcantarillado y drenaje pluvial. Creación o completamiento de la red de alcantarillado en los asentamientos costeros.</li> <li>• Continuar y aplicar medidas que regulen los movimientos migratorios, en municipios que son altos emisores poblacionales.</li> </ul>

## Anexo 2

### Ejemplo de resultados de CAP para construir contenidos de comunicación conocimientos sobre la escasez de agua dulce

Aspectos Conocimientos	Teoría	Magnitud del problema a nivel local	Causas del problema	Efectos del problema	Factores sociales que inciden en el problema
¿Qué sabe bien?	Existe déficit	Reducción de caudales en ríos	Crecimiento poblacional Contaminación Deterioro de cuencas hidrográficas	Pérdidas económicas	Políticas Infraestructura
¿Qué sabe incompleto?	Los árboles atraen las lluvias	Agua abundante no aprovechada	Abastecimiento de agua para grandes urbes Desperdicio	No afecta al ambiente	Legislación
¿Qué no sabe?	Disminuida la recarga de auríferos	Regadío no abastece en la agricultura	Contaminación de aguas superficiales	Sequía Mala producción	Políticas Capacitación Financiamiento
¿Qué debería saber?	Déficit en cantidad y calidad Asociado con otros problemas ambientales	Las fuentes de agua están contaminadas	Mayor demanda de agua y poco cuidado y protección de las cuencas hidrográficas	Cambios climáticos y pérdidas económicas en la producción	Política Administración Comunicación Educación

### Actitudes hacia la escasez de agua dulce

Aspectos Actitudes	Causas del problema	Efectos del problema	Factores sociales que inciden en el problema	Soluciones
¿Qué sentimientos positivos hacia?:	Desperdicio y contaminación en cualquier parte	Afecta a la salud	No existen sanciones y penalidades para quienes mal usan y contaminan	Los estados deben preocuparse por la dotación de agua para el consumo humano
¿Qué sienten o cómo actúan de manera negativa?	Indiferencia y desinterés	Incredulidad de que falte definitivamente el agua	Hay mala administración del recurso	Exclusiva responsabilidad el Estado
¿Qué deben sentir y cómo deben actuar para potenciar actitudes positivas?	Cambio de estilo de vida consumista Valoración del recurso agua	Impactos en todas las formas de vida	Monitoreo de la cantidad y calidad del agua	Normativa para prevenir la escasez Manejo responsable de cuencas
¿Qué actitudes deben mitigar o reorientar?	Apoyo y respaldo a programas de reforestación	Interés por conocer los efectos de la escasez de agua	Solidaridad por la falta de agua Demanda de un correcto manejo del agua	Compromiso personal y colectivo para cuidar las fuentes de agua

### Anexo 3

## Ejemplo de percepción diferencial de esfuerzos y recompensas para participar en la medición de predios en el programa de legalización de tierras

### Promedio en audiencias sustantivas

PERCEPCIÓN DE ESFUERZOS	PERCEPCIÓN DE RECOMPENSAS
<b>INTELECTUALES:</b>	<b>INTELECTUALES:</b>
Comprender el papel que juega la medición en todo el proceso de legalización ..... 2/3	Aprendizajes para futuras transacciones de tierras..... 1/3
Comprender proceso técnico de medición..... 3/3	<b>ECONÓMICOS:</b>
<b>ECONÓMICOS:</b>	Revalorización de las tierras..... 3/3
Ninguno..... 0/3	Mejoramiento productivo..... 3/3
<b>EMOCIONALES:</b>	Asistencia técnica..... 3/3
Mostrar información reservada..... 2/3	Acceso a crédito..... 3/3
Generar confianza hacia gente extraña..... 2/3	<b>EMOCIONALES:</b>
<b>ÉTICOS:</b>	Seguridad en la tenencia..... 3/3
Decir la verdad sobre la forma en que se ha posesionado de la tierra..... 1/3	Seguridad personal física..... 3/3
<b>FÍSICOS:</b>	Prestigio personal..... 1/3
Acompañar a equipos a medir el predio ..... 1/3	Seguridad en futuras transacciones..... 1/3
<b>TIEMPO:</b>	Paz mental y emocional..... 3/3
Dedicar tiempo para la medición de los predios..... 1/3	<b>ÉTICOS:</b>
<b>PROMEDIO TOTAL=..... 1.5/3</b>	Consolidación de postura ética..... 1/3
	Confianza política..... 1/3
	<b>FÍSICOS:</b>
	Ahorro de esfuerzos físicos..... 1/3
	<b>TIEMPO:</b>
	Se evita gasto de tiempo..... 3/3
	<b>PROMEDIO TOTAL=..... 2.2/3</b>

ESFUERZOS GENERALES	RECOMPENSAS GENERALES
AUDIENCIAS SUSTANTIVAS 1.3 = BAJOS	AUDIENCIAS SUSTANTIVAS 2.2 = ALTA
AUDIEN. APOYO SUSTANTIVO 2.3 = ALTOS	AUDIEN. APOYO SUSTANTIVO 1.4 = BAJA
AUDIENCIAS FACTORIALES 2.3 = ALTOS	AUDIENCIAS FACTORIALES 2.6 = ALTA
AUDIENCIAS GENERALES 1.8 = MEDIOS	AUDIENCIAS GENERALES 2.4 = ALTA



## Anexo 4

### Ejemplo de examen preliminar de necesidades de comunicación para un programa de fomento de la producción limpia (PL)

Actores Estratificados	Comportamientos requeridos por la actividad central	Elementos del comportamiento que requieren ser desarrollados	Contenidos generales	Mensajes Ejemplo	Estrategias Posibles	Tácticas y medios de comunicación que son posibles
<p>1. Actores sustantivos</p> <p>1.1. Empresarios y administradores industriales</p>	<p>1.1.1. Adopción de buenas prácticas industriales ambientalmente adecuadas</p> <p>1.1.2. Transformación de procesos industriales (reconversión tecnológica)</p> <p>1.1.3. Observación de las normas y estándares ambientales en la producción industrial</p>	<p>1. Interés por los problemas ambientales generados por las industrias en general, y sus procesos productivos en particular</p> <p>2. Sensibilidad frente a la PL en sus empresas</p> <p>3. Motivación para adoptar procedimientos de PL sencillos, baratos, efectivos, sin riesgos económico y de seguridad; o hacer una reconversión tecnológica integral</p>	<p>1. Ventajas/ opciones de producción limpia en diversos sub sectores productivos</p> <p>2. Ecoeficiencia en la práctica</p> <p>3. Productividad con base ambiental</p> <p>4. Competitividad con base ambiental</p> <p>5. Normas, etc.</p>	<p>“La producción limpia es un buen negocio”</p> <p>“Con la producción limpia todo el mundo gana”</p> <p>La responsabilidad social de las empresas se manifiesta a través de la producción limpia</p>	<p>1. Medios masivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilización</li> <li>- Motivación</li> </ul> <p>2. Comunicación directa con empresas</p> <p>3. Instrucción a distancia y destrezas para decidir e instalar procesos de PL</p>	<p>1. Prensa, radio y TV.</p> <p>2. Medios institucionales</p> <p>3. Teleconferencias</p> <p>4. Movilización, corporativa</p> <p>5. Acceso a bases de datos de proveedores de información, tecnologías, crédito, asistencia técnica y los servicios del Centro de PL</p>
<p>1.2. Proveedores de alto nivel de tecnología y financiamiento</p>	<p>1.2.1. Provisión de tecnologías y servicios ambientales apropiados (insumos, equipos y materia prima)</p> <p>1.2.2. Observación de normas ambientales para comercialización de tecnologías/ insumos industriales</p>	<p>1. Interés por orientar los negocios hacia la PL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las necesidades ambientales de la industria del país</li> <li>- Mercados verdes</li> <li>- Comercio</li> <li>- Normas ambientales pertinentes</li> </ul>	<p>Los proveedores de bienes y servicios de la industria son corresponsables de la PL</p>	<p>Ferias y rondas de negocios sobre tecnologías limpias. Comunicación directa</p>	<p>1. Medios institucionales</p> <p>2. Bases de datos sobre tecnologías disponibles en el mercado mundial</p>
<p>1.3. Técnicos de planta y obreros de industrias</p>	<p>1.3.1. Aplicación apropiada de técnicas y procesos de PL en sus lugares de trabajo</p> <p>1.3.2. Disciplina en el cumplimiento de la política ambiental de la empresa</p> <p>1.3.3. Participación activa, sistemática y permanente en procesos de capacitación para la certificación ambiental de la empresa</p>	<p>1. Interés por la PL en sus sitios de trabajo</p> <p>2. Consciencia del rol real o potencial de víctimas de la contaminación que juegan dentro de sus sitios de trabajo</p> <p>3. Motivación para aplicar normas y procedimientos ambientales durante su trabajo en industrias. Etc.</p>	<p>1. La seguridad industrial y la PL</p> <p>2. Ventajas de la PL: prestigio</p> <p>3. Las normas del Sistema de Gestión Ambiental (SGA) para certificación</p> <p>4. Medidas y prácticas de PL para subsectores específicos</p>	<p>“La seguridad ambiental que hay en mi empresa es mi ganancia adicional”</p> <p>“Hay muchas maneras con las cuales puedo apoyar a la PL en mi empresa</p> <p>“Consulte los manuales de PL que le corresponde aplicar a usted día a día”</p>	<p>Mercadeo social a través de medios masivos</p> <p>Sistemas de motivación presencial colectiva con “champions”</p> <p>Incentivos de prestigio social, premiaciones, capacitación a distancia con videos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spots de TV, Radio</li> <li>- Entrevistas en los medios a personal técnico y obreros de empresas sobre su interés por la PL y las acciones que cumple</li> <li>- Testimonios en TV y radio editados de empleados y obreros de industrias que aplican PL</li> </ul>

Actores Estratificados	Comportamientos requeridos por la actividad central	Elementos del comportamiento que requieren ser desarrollados	Contenidos generales	Mensajes Ejemplo	Estrategias Posibles	Tácticas y medios de comunicación que son posibles
<p><b>2. Actores factoriales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Legisladores.</li> <li>- Altos funcionarios del gobierno</li> <li>- Autoridades de alto nivel municipal</li> <li>- Jueces de las Cortes de Justicia</li> <li>- Centros de TT</li> <li>- Universidades</li> <li>- Instituciones financieras</li> </ul>	<p>2.1. Aprobar y aplicar efectivamente: políticas y programas, leyes, ordenanzas, regulaciones, estándares que fomenten la implementación de la PL en las industrias y otros procesos de producción</p> <p>2.2. Realizar investigaciones experimentales sobre PL y difundir sus resultados</p> <p>2.3. Realizar gestión de transferencia de conocimientos y tecnologías a los sectores que sean necesarios para fomentar la PL</p>	<p>1. Interés por problemas ambientales que se derivan de la actividad productiva</p> <p>2. Sensibilidad personal e institucional sobre la contaminación producida por las industrias</p> <p>3. Motivación para tomar las decisiones que les corresponde para hacer que los factores de los que son actores funcionen en dirección de crear las condiciones para que la PL se realice en la práctica</p>	<p>1. Políticas públicas y programas de PL específicas, según las necesidades de los subsectores de la producción industrial: incentivos, asistencia técnica, auspicio financiero estatal, cooperación internacional, coordinación entre instituciones</p> <p>2. Opciones de acción que pueden cumplir según los factores que inciden en la PL</p>	<p>Las instituciones del Estado responsables de la producción dan apoyo con medidas efectivas</p> <p>El Ministerio de Economía y Finanzas moderniza su visión sobre como mejorar la competitividad de la industria con PL</p> <p>Incentivos enfocados a resultados específicos en la PL se ponen en marcha por parte de diversos sectores</p> <p>Los municipios apuestan a la PL con ordenanzas y acciones</p> <p>Los órganos de control de estándares de producción y ambientales se ponen de acuerdo para crear un marco adecuado para la PL</p>	<p>1. Comunicación directa con actores según los factores donde inciden, generando oportunidades de: reflexión, diálogo y asesoría para lograr propuestas específicas de acción a favor de la PL</p> <p>2. Promover y dar prestigio público a las instituciones que hacen algo por la PL</p>	<p>1. Pequeños medios</p> <p>2. Medios institucionales</p> <p>3. Apoyo estratégico de medios masivos (prestigio de actores)</p> <p>4. Movilizaciones institucionales para reflexionar sobre el rol heterogéneo sobre un mismo tema: PL</p>
<p><b>3. Actores generales:</b></p> <p>3.1. Organos, grupos y movimientos de influencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinión pública</li> <li>- Presión pública</li> </ul>	<p>3.1.1. Exigencia pública explícita de una adecuada gestión del Estado, la empresa y la sociedad civil para lograr una elevada calidad ambiental en los ámbitos urbanos</p> <p>3.1.2. Exigencia pública de que se oferten productos y servicios limpios desde la industria</p> <p>3.1.3. Respaldo público expreso e inteligente a políticas, programas y acciones públicas en favor de la PL</p>	<p>1. Interés por los problemas ambientales generados por las industrias</p> <p>2. Sensibilidad por los problemas de contaminación ambiental por las industrias y las actividades urbanas</p> <p>3. Motivación para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expresar públicamente preocupaciones e ideas sobre contaminación industrial y la calidad ambiental urbana, etc.</li> </ul>	<p>1. Los problemas ambientales que más impactan en las áreas urbanas</p> <p>2. El impacto de los problemas ambientales urbanos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La economía</li> <li>- La salud etc.</li> </ul> <p>4. Lo que se gana con calidad ambiental y PL</p>	<p>La buena calidad ambiental es un derecho de los ciudadanos cuya vigencia debe ser vigilada con honestidad y objetividad por el Estado y la comunidad</p> <p>Diez razones básicas para exigir calidad ambiental del gobierno, la empresa privada, la comunidad, mi empleador y mi casa</p>	<p>1. Campaña de concienciación sobre problemas urbanos</p> <p>2. Campaña de sensibilidad sobre los mismos problemas</p> <p>3. Campaña de motivación para defender un conjunto indicadores de calidad ambiental urbana</p>	<p>1. Medios masivos de comunicación</p> <p>2. Sistemas de movilización de grupos organizados y redes urbanas y periurbanas. Etc.</p>

## Anexo 5

### Algunos elementos de un primer diagnóstico rápido de necesidades de comunicación sobre el CC

#### Objetivos del diagnóstico

- Caracterizar las audiencias principales que deben ser tomadas en cuenta en el desarrollo de un programa de comunicación social inicial sobre la problemática integral del CC en un país determinado.
- Definir las más destacadas respuestas sociales, o comportamientos esenciales, que las diversas audiencias principales deben dar frente a los compromisos generales del país ante la CMNUCC, y en especial frente a las iniciativas de acción planteadas en la “Comunicación Nacional” en vigencia.
- Caracterizar deductivamente las principales clases y niveles de conocimientos, actitudes y comportamientos que las audiencias principales deben disponer como mínimo para responder apropiadamente a los compromisos del país antes indicados y a sus propias iniciativas para mitigar la emisión de GEI, disminuir los niveles de vulnerabilidad con acciones de adaptación al CC, de mejoramiento de la capacidad nacional para responder a los retos del CC, de asimilación de la transferencia de tecnologías, y de ejecución de proyectos relacionados con los Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL) del Protocolo de Kyoto.
- Clarificar las principales necesidades de comunicación social que se presentan para el país frente a las situaciones antes indicadas.
- Clarificar las principales y más viables opciones generales de acción en comunicación social que se pueden poner en marcha en todo el país para responder a un mínimo de necesidades de comunicación.

#### Procedimientos de ejecución del diagnóstico

##### A) Caracterización de audiencias

- **Propósito:** Identificar las instituciones y sus principales directivos y personajes que tienen que cumplir alguna acción en favor de la implementación de las diversas iniciativas para prevenir las causas que configuran el cambio climático y para evitar los impactos de este fenómeno en la vida de las personas, el medio ambiente, los recursos naturales, las comunidades y el país.
- **Procedimientos:** identificar y clasificar aquellas instituciones y personas que tienen que responder con los siguientes tipos generales de acción:
- **Formulación de políticas globales, sectoriales y específicas,** de alcance nacional, regional y local relativas a la implementación

de la Convención sobre el Cambio Climático en cuanto a mitigación de las emisiones de GEI, adaptación al CC y desarrollo de proyectos de MDL. Por políticas se entienden: a) la legislación general y especial, las normas y regulaciones específicas y las instrucciones para la acción; b) la negociación en los órganos de la CMNUCC; la formulación de programas y planes específicos; la formulación de decisiones

- **Implementación de todo tipo de iniciativas** definidas en el contexto de la “Comunicación Nacional” y en otros instrumentos nacionales que forman parte de las estrategias nacionales del desarrollo sostenible del país. Esas iniciativas tienen que ver con: formulación de la legislación sobre el CC y las materias afines o asociadas; el desarrollo de estudios e investigaciones de diverso tipo, nivel, calidad y complejidad sobre el CC requeridas para las actividades de prevención del CC y de protección contra sus efectos; la ejecución de programas y proyectos de infraestructura, producción de todo tipo, manejo de recursos naturales, salud pública, turismo, transporte, etc.
- **Provisión de apoyo** técnico, científico, político, económico-financiero, administrativo, logístico u operativo para que puedan implementarse las iniciativas definidas por los actores del párrafo anterior, y que estén a los niveles local, regional, nacional e internacional
- **Participación contributiva** mediante su aporte personal, familiar, comunitaria para la realización de las obras o gestiones de las medidas definidas en el contexto de las políticas y programas sobre el CC.
- **Participación receptiva** de los bienes y servicios que les ofrecen las diversas iniciativas o gestiones indicadas en el párrafo anterior.
- **Influencia en la opinión pública** para presionar por decisiones, acciones, políticas y movilización nacional para que se implemente la Convención.

##### B) Definición de las respuestas sociales más importantes que los actores deben dar

- **Propósitos:** Determinar las prácticas que se debe tratar de desarrollar en los actores antes categorizados mediante la intervención de la comunicación social, a fin de que se cumplan los fines de la Convención y las decisiones de la Conferencia de las Partes en sus sucesivas reuniones.
- **Procedimientos:** Realización de mapas conceptuales y listas clasificadas de las prácticas y hábitos más destacables y comunes que se demanda a cada uno de los grupos de actores antes categorizados.

##### C) Identificación de los conocimientos, opiniones, actitudes y comportamientos que hay que tratar de fomentar en los actores

- **Propósito:** Deducir qué tipos de conocimientos comunes, opiniones, actitudes y comportamientos se deben tratar de

desarrollar en los diversos actores indetificados mediante la aplicación de estrategias de comunicación.

- **Procedimientos:** Aplicar técnicas deductivas en base a la contrastación de los niveles básicos de familiaridad, concienciación, sensibilidad, sentimientos y comportamientos que deben desarrollar los actores en referencia a todos los aspectos fundamentales asociados a las respuestas sociales que exigen los compromisos del país con la Convención y para la implementación de las iniciativas de gestión sobre el CC que plantea la “Comunicación Nacional” respectiva. Dada la relativa novedad de las temáticas, en una primera ocasión que se haga un diagnóstico rápido global, no sería conveniente aplicar metodologías de exploración en base a encuestas o grupos focales, aunque sí de entrevistas en profundidad.

**a) A nivel de actores que tienen que formular políticas entre otros aspectos, se puede explorar:**

- **En materia de conocimientos:** La clase, nivel y materia de conocimientos que se debe tratar de que desarrollen como mínimo, diferenciado según sus niveles de responsabilidad y la naturaleza de su entorno político, social y profesional, sobre los siguientes bloques temáticos: i) el fenómeno del cambio climático, sus causas, efectos, factores sociales incidentes, las soluciones desde la perspectiva de la mitigación de la emisión de gases de efecto invernadero, y la disminución de la vulnerabilidad ante el CC y las medidas de adaptación al mismo; ii) el alcance y contenido de la CMNUCC, el Protocolo de Kyoto, los MDL, los avances en las negociaciones en los diversos campos; iii) responsabilidades que le corresponde a sus correspondientes instituciones frente a la CMNUCC; iv) las acciones que el país viene cumpliendo y estado de su situación de implementación; v) las formas, vías y procedimientos que se pueden aplicar para que cumplan con las responsabilidades que les corresponde; vi) las fuentes de información de datos y referencias más viables para ese nivel de audiencia; vii) temas que demandarán procesos de decisión que deben ser considerados a tiempo.
- **En materia de actitudes y sentimientos.** Cuatro o cinco actitudes abiertas que podrían demostrar a la opinión pública, bien que hayan desarrollado o que hayan cambiado o eliminado en referencia a las temáticas antes señaladas. Especialmente interesa: i) su grado de convicción sobre la trascendencia de la temática del CC y por ende de la Convención para su vida particular y la de su familia, su comunidad, el país y el mundo; ii) su visión localista o universal de la vida social; iii) sus grados de confianza en que la Convención es una buena forma de solucionar los problemas y que será apropiadamente cumplida por los diversos gobiernos del mundo y el suyo propio; iv) sus tipos y clases de temores frente al CC y a la Convención; v) sus percepciones sobre cómo se viene implementando la Convención en su país, y las formas en que podría mejorarse la situación.
- **En materia de comportamientos y prácticas.** Una o dos clases de comportamientos genéricos que deben desarrollar frente al CC y a la Convención y que pudieran demostrarlo a sus autoridades, colegas y miembros de la opinión pública. Especialmente se podrían explorar predisposiciones fuertes para actuar en: i) exigir al más alto nivel del Estado y la sociedad el adecuado cumplimiento de las responsabilidades del país ante la

Convención mediante la inversión de los esfuerzos y recursos que sean necesarios; ii) demostración de esfuerzo para cumplir con sus responsabilidades de formulación de políticas.

**b) A nivel de los actores que tienen que implementar iniciativas que constan en la “Comunicación Nacional”:**

- **En materia de conocimientos:** i) Temas del CC y la Convención que requieren reforzarse y clarificarse; ii) temas y tópicos de decisiones de las SABSTA que requieren analizarse en profundidad; iii) aspectos técnicos y científicos sobre procedimientos metodológicos de monitoreos, determinación de las evidencias del cambio climático y reportes especiales que deben conocerse en forma reiterativa.
- **En materia de actitudes:** i) Sentimientos y actitudes hacia el cumplimiento de las responsabilidades que constan en la Comunicación Nacional; ii) temores, creencias y mitos en la implementación de la Convención y el Protocolo de Kyoto; iii) sentimientos de cooperación y coordinación con otras organizaciones y colegas para ejecutar las iniciativas sobre CC.
- **En materia de comportamientos:** Dos o tres clases de comportamientos comunes que se pueden generar o consolidar: i) convocar a diversos sectores científicos a trabajar para ayudar al país a determinar con precisión sus niveles de vulnerabilidad frente al CC; ii) convocar y gestionar la participación activa de diversos sectores nacionales para aplicar programas de gestión sobre el CC con miras a disminuir su vulnerabilidad al CC y mitigar la emisión de GEI donde sea posible y conveniente; iii) informar a la ciudadanía los resultados de sus actividades.

**c) Actores que proveen apoyo**

**d) Actores que deben participar contributiva y receptivamente**

**e) Actores que influyen en la opinión pública.**

- **En materia de conocimientos:** lo mínimo con lo que deberían estar familiarizados en cuanto a la temática de CC y la Convención.
- **En materia de actitudes:** Temores y creencias erróneas que conviene descartar, y nuevas visiones que hay que crear.
- **En materia de comportamientos:** una o dos clases de comportamientos comunes a todos que pudieran ser desarrollados a través de la sensibilización y motivación que la comunicación puede crear.

**D) Clarificar las principales necesidades de comunicación social con esas audiencias**

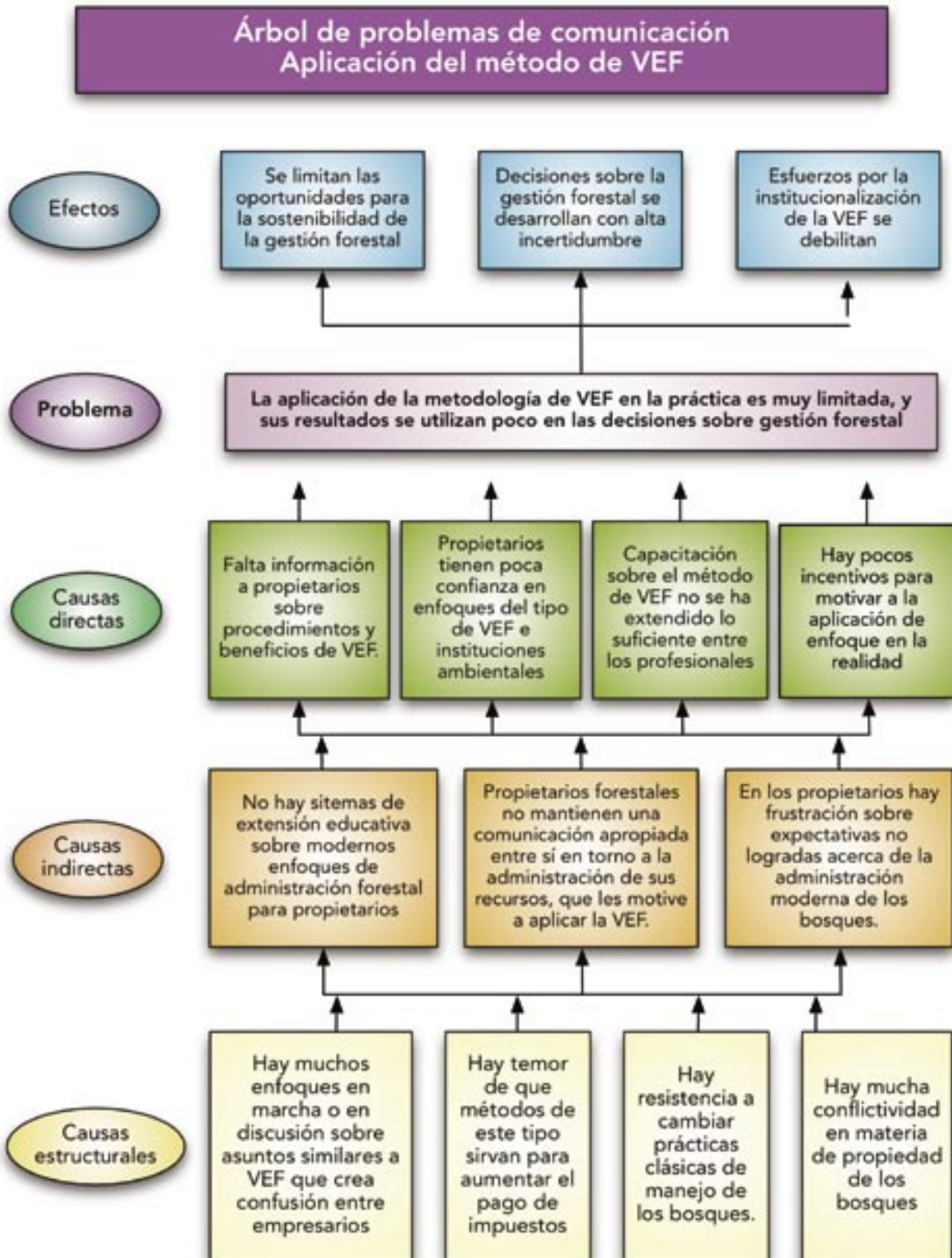
Se pueden aplicar los procedimientos señalados en el manual

**E) Clarificar las principales y más viables opciones de acción en comunicación**

Igual que para el caso anterior, se pueden aplicar los procedimientos señalados en el manual.

## Anexo 6

Este ejemplo ilustra una forma de priorizar problemas del programa de gestión desde donde priorizar las estrategias de comunicación. Se supone que las prioridades de la comunicación están asociadas a las causas más directas de un problema al que la comunicación quiere apoyar. El VEF (Valoración Económica Forestal) es una propuesta de proyecto desarrollada por la UICN, que contempla tres componentes, uno de los cuales es el de comunicación.



## Anexo 7

### Ejemplo de síntesis de necesidades básicas de comunicación de actores de un programa CIM (\*)

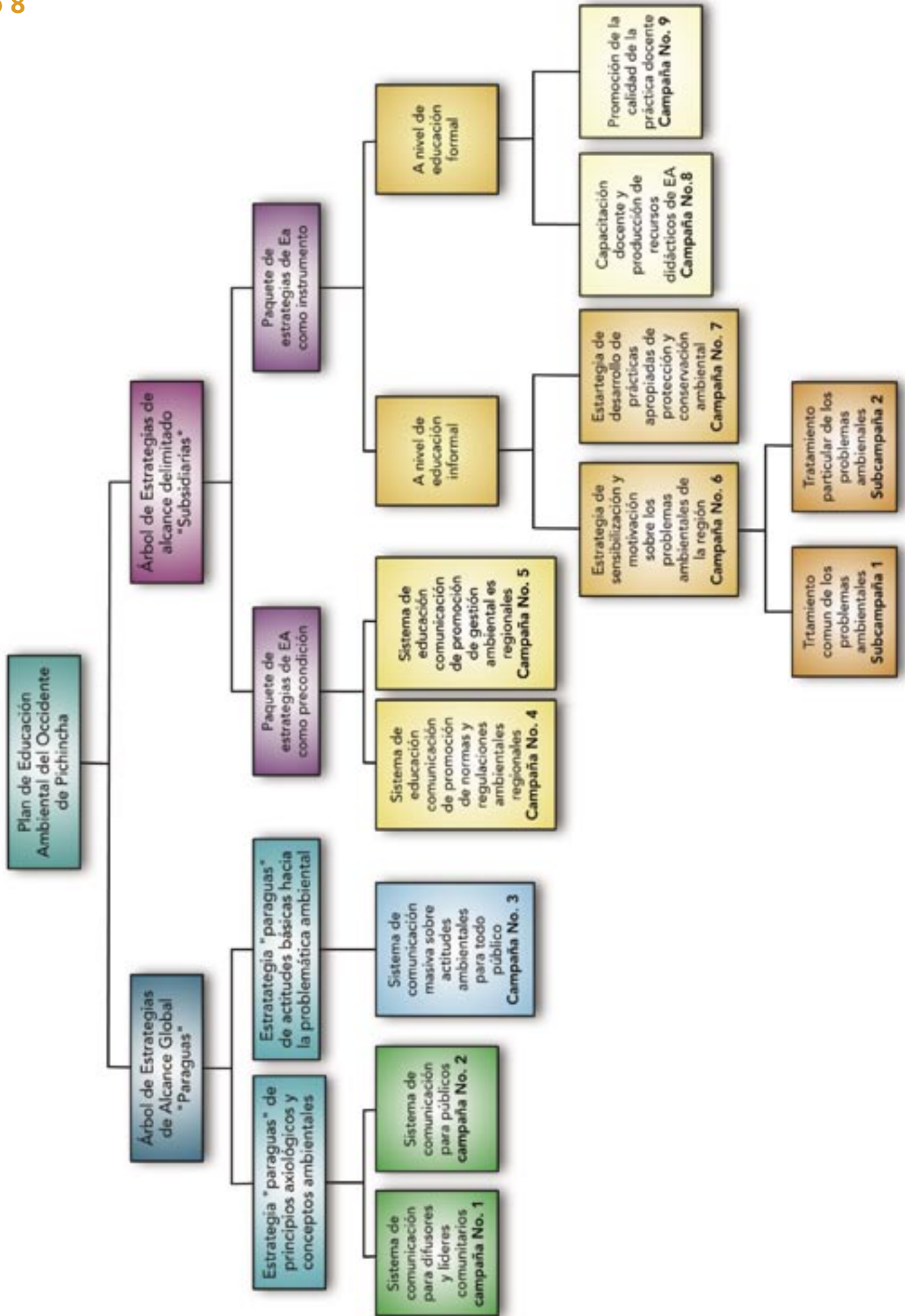
Actores principales	Trabajadores de campo	Industriales y comerciantes	Facilitadores	Aliados en la lucha contra CIM	Sistema de gestión forestal	Órganos de decisión	Líderes de opinión y presión pública
<b>Audiencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los que participan directamente en la extracción y recolección ilegal de madera</li> <li>• Los concesionarios legales</li> <li>• Las comunidades propietarias de bosques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los comerciantes intermediarios de madera</li> <li>• Los exportadores de madera</li> <li>• Los transformadores o industrializados de la madera a nivel nacional</li> <li>• Los importadores de madera a nivel internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los que proveen servicios de campo necesarios para que funcione la CIM</li> <li>• Los que habilitan a quienes hacen CIM con crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los que participan activamente en la lucha contra CIM</li> <li>• Autoridades regionales y locales</li> <li>• Dirigentes de comunidades</li> <li>• Sociedad civil</li> <li>• Escuelas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los que tienen roles y responsabilidad explícita en la regulación y control de la CIM</li> <li>• La policía</li> <li>• Las fuerzas armadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los que tienen poder de cambiar la ley, las normas y regulaciones que controla la tala ilegal, y asignan recursos económicos a las instituciones reguladoras de la administración forestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los grandes públicos generales en los sectores urbanos y rurales de todo el país</li> <li>• Organizaciones y personas clave que influyen en la opinión pública</li> <li>• Medios de comunicación</li> <li>• Partidos políticos</li> <li>• Asociaciones de empresas</li> <li>• Profesionales</li> </ul>
<b>Objetivos que debería tener la comunicación social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influir en las percepciones sobre los motivos que les inducen a participar en la CIM</li> <li>• Mejorar sus niveles de sensibilización sobre el peso de sus conductas</li> <li>• Mejorar su motivación para cambiar conductas</li> <li>• Mejorar su habilidad o capacidad para distinguir lo legal, lo ilícito de lo ilegal, lo ilícito de lo ilícito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estigmatizar ante la sociedad a la CIM y a sus actores.</li> <li>• Aumentar la sensibilidad hacia los riesgos que trae la CIM en la vida personal y familiar</li> <li>• Develar los procesos y mecanismos grandes y pequeños a través de los cuales actúan para la CIM</li> <li>• Mejorar su habilidad o capacidad para distinguir lo legal de lo ilegal, lo ilícito de lo ilícito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar su conciencia sobre su tolerancia y complicidad con la CIM</li> <li>• Influir en las percepciones sobre los motivos que les inducen a facilitar la CIM a través de sus acciones</li> <li>• Estigmatizar ante la sociedad a los facilitadores de CIM</li> <li>• Aumentar la sensibilidad hacia los riesgos que trae la CIM en la vida personal y familiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la motivación y compromiso para la lucha contra CIM con información y apoyo</li> <li>• Mejorar sus capacidades de gestión interna y con la sociedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar su motivación para la aplicación de las regulaciones y el control de las operaciones que inciden en la CIM</li> <li>• Mejorar sensibilidad sobre su prestigio personal e institucional frente a la CIM</li> <li>• Aumentar el nivel de conocimiento de normas de manejo forestal:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el nivel de conocimiento de las opciones y mejores prácticas para el control de la tala ilegal</li> <li>• Aumentar la presión social para la legislación y aplicación de la ley y las normas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el nivel de conocimientos, y actitudes de apoyo a la lucha contra la CIM</li> <li>• Crear un movimiento de apoyo a través de los medios y eventos en apoyo de iniciativas de Comisión</li> <li>• Crear un movimiento que organice y legitime un sistema de control de la CIM por parte de la comunidad</li> </ul>

\* Comercio ilegal de madera

Actores principales	Trabajadores de campo	Industriales y comerciantes	Facilitadores	Aliados en la lucha contra CIM	Sistema de gestión forestal	Órganos de decisión	Líderes de opinión y presión pública
<p><b>Líneamientos de acción para la estrategias de comunicación tipo paraguas (cobertura nacional)</b></p> <p>↑</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Motivación para aplicar y capacitarse para empleos alternativos</li> <li>Persuasión de que la grietas del sistema de manejo forestal se van cerrando</li> <li>Persuasión sobre el debilitamiento de los promotores y habilitadores de CIM</li> <li>Sensibilización sobre principios éticos (ambición, materialización, conservación, etc.).</li> <li>Desacreditar el negocio de CIM</li> <li>Persuasión sobre los riesgos de la participación en CIM (vida, seguridad, miedo, tranquilidad).</li> <li>Mensajes claros sobre lo que es legal e ilegal en la actividad forestal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Presión social para debilitar su credibilidad ante la comunidad</li> <li>Persuasión de que los espacios de acción ilegal se debilitan</li> <li>Persuasión sobre el debilitamiento de los promotores y habilitadores de CIM de escalas superiores de la cadena.</li> <li>Sensibilización sobre principios éticos que aún los más corruptos deben observar.</li> <li>Persuasión del debilitamiento de la demanda internacional de madera de origen ilegal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Información sobre oportunidades de empleo</li> <li>Motivación para restringir sus servicios a las actividades legales.</li> <li>Persuasión de que la grietas del sistema de manejo forestal se van cerrando</li> <li>Sensibilización sobre principios éticos personales y familiares (la ambición, materialismo, conservación, etc.).</li> <li>Desacreditar el negocio de CIM</li> <li>Persuasión sobre los riesgos de la participación en CIM (vida, seguridad, miedo, tranquilidad).</li> <li>Información sobre como evitar el apoyo inconsciente a la CIM</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Creación de imagen positiva sobre la estrategia de lucha contra la CIM</li> <li>Creación de prestigio y credibilidad en la acción cotidiana de las diversas instituciones que integran la Comisión.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Oportunidades de reflexión al interior de instituciones y con la comunidad civil organizada sobre las grietas del sistema y las enmiendas en camino.</li> <li>Generación de oportunidades de visibilidad de las prácticas positivas ante la sociedad para ganar su credibilidad y prestigio personal e institucional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Exigencias de la ciudadanía sobre reglas claras, normas y aplicación de las mismas, sobre control de la CIM.</li> <li>Demanda de la ciudadanía de apoyo y respaldo a iniciativas de lucha contra CIM.</li> </ol>	<p>Divulgación pública de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Principios éticos que son aplicables a la lucha contra la CIM</li> <li>El significado de la CIM</li> <li>Los hechos y eventos que ocurren en torno a la CIM</li> <li>Los efectos de la CIM en la economía local y nacional</li> <li>El avance de la lucha contra la CIM</li> <li>Cómo afecta la CIM a cada ciudadano.</li> </ol>

## Anexo 8

# Árbol de estrategias de educación y comunicación ambiental para el occidente de la Provincia de Pichincha (Ecuador)





## Anexo 9

### Ejemplo de marco lógico de un segmento de una estrategia de comunicación sobre VEF<sup>1</sup>

**OBJETIVO DEL COMPONENTE:** Generar conciencia en diversos actores de la gestión forestal en los países de América del Sur sobre la importancia de la valoración económica forestal para una gestión forestal sostenible, y motivación para aplicarla en la realidad y utilizar sus resultados.

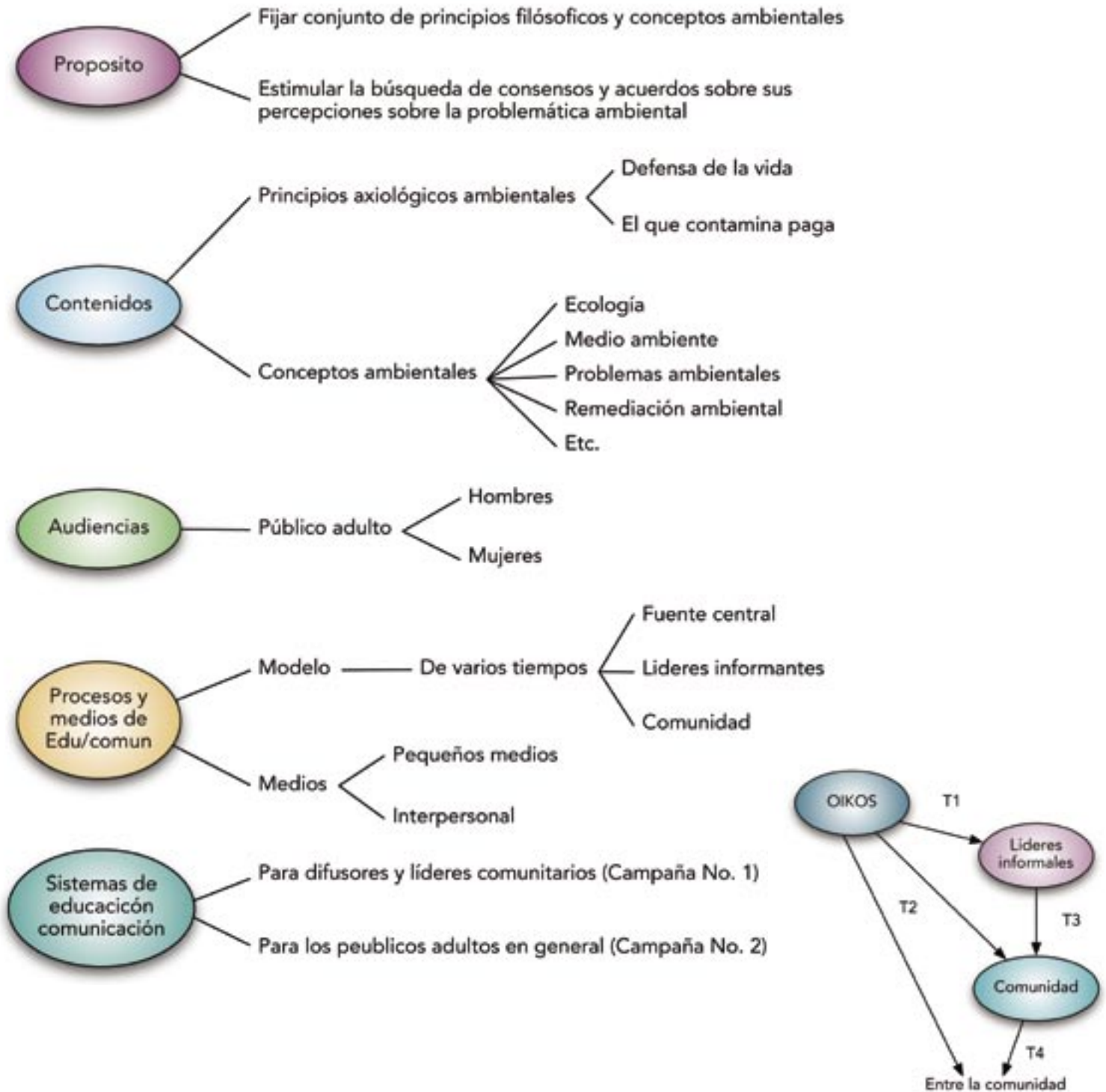
OBJETIVO ESPECIFICO No. 2: Promover públicamente la aplicación concreta de la metodología de VEF en la gestión forestal y la utilización de los resultados		
Indicador	Medios de verificación	Supuesto
<p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Una elevada proporción de las instituciones que regentan recursos forestales del Estado y propietarios forestales privados y comunitarios se han interesado en conocer cómo utilizar el método y los procedimientos de la VEF en casos concretos, y han generado grados importantes de motivación tanto para aplicarlo en referencia a sus propiedades como para utilizar sus resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Copias de comunicaciones requiriendo más información sobre la forma de aplicar la VEF</li> <li>Reportes de eventos de reflexión sobre la importancia de aplicar la VEF en la realidad concreta.</li> <li>Grado de participación en los diversos eventos asociados a la implementación de los casos de los estudios de caso que se realizarán como parte del Componente II del Proyecto.</li> <li>Grado de participación en los talleres y eventos de capacitación que se desarrollen como parte del Componente I del proyecto..</li> <li>Sondeos del estado de conocimientos, actitudes, comportamientos y prácticas de las audiencias sobre la VEF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El método y procedimientos de VEF son susceptibles de adaptarse a diversas situaciones y necesidades de los propietarios forestales.</li> </ul>
Resultado 2.1. Los miembros de la UICN conocen la VEF, desarrollan capacidad de promover su aplicación y se motivan para hacerlo		
Indicador	Medios de verificación	Supuesto
<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los funcionarios de las organizaciones miembros de la UICN, que son especialistas o tienen interés en asuntos forestales o en economía ambiental, así como miembros a título personal de las diversas comisiones de la UICN, han generado niveles importantes de conocimiento sobre la VEF, valoran su importancia para la gestión forestal y se motivan para promover su aplicación en los sectores público, privado y comunitario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de talleres de información general sobre el enfoque, método, procedimientos y ventajas de la VEF</li> <li>Sondeo de conocimiento y actitudes sobre la VEF y de prácticas de promoción de la VEF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La UICN respalda a la VEF en todo su alcance teórico, metodológico y de procedimientos.</li> </ul>
Actividades:		
<p>2.1.1. Desarrollo e implementación de una campaña de promoción de la VEF dirigida especialmente a la membresía de la UICN y de sus correspondientes comisiones especializadas, mediante el uso de comunicación interpersonal y grupal (Campaña No. 5).</p>		

<sup>1</sup> "Valoración Económica Forestal". Propuesta de proyecto elaborada por la Comisión de Educación y Comunicación (CEC de la UICN) en 2004.



## Anexo 10

### Ejemplo de estrategia "paraguas" de principios axiológicos y conceptos ambientales (Proyecto Occidente Pichincha - Ecuador)



## Anexo 11

## Ejemplo de un componente estratégico de un plan de comunicación (\*)

## 1. Componente sobre líderes de opinión y presión pública

Objetivos De la comunicación	Indicadores	Estrategias	Actividades
<p><b>Objetivo No.1:</b></p> <p>Mejorar los niveles de conocimiento y actitudes sobre y hacia la CIM y la lucha contra ella, en especial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La CIM con sus causas y efectos</li> <li>• Los hechos que se suceden cada día</li> <li>• El valor del manejo forestal apropiado</li> <li>• La importancia de que se apliquen las normas y regulaciones forestales</li> <li>• La vigencia de valores éticos asociados a la tala de bosques y comercialización de madera</li> <li>• La importancia de respaldar iniciativas estatales, empresariales y comunitarias contra la comercialización ilegal de madera.</li> </ul>	<p>1. Al final de los cuatro años la temática de la CIM y la lucha contra ella ha entrado a formar parte de la agenda pública durante un buen lapso de por lo menos uno de los movimientos de la sociedad civil que vigilan los intereses colectivos.</p>	<p><b>Sistema de Comunicación Continua No. 1: Motivación para obtener la participación permanente de los medios masivos y ONGs activistas</b></p> <p>Se creará un SCC en las diversas instituciones miembros de la Comisión a fin de motivar el apoyo permanentemente de los medios de comunicación a las iniciativas contra la CIM.</p> <p>Los medios reconocerán la importancia de dar un tratamiento técnico adecuado a la información que limite el "amarillismo" y privilegie la discusión de opciones para mitigar o eliminar la CIM.</p> <p>El sistema estará constituido por: a) un mecanismo automático de actualización permanente de información sobre la CIM y el estado de la lucha contra ella, destinado para los periodistas y comentaristas de los medios y otros investigadores sociales; b) eventos periódicos de reflexión entre periodistas y actores importantes de la CIM y la lucha contra ella; y c) auspicio institucional y económico de la Comisión a iniciativas de difusión de los medios sobre la lucha contra la CIM.</p> <p><b>Campaña No. 1: Act. No.1</b> Paquete de medios masivos pequeños medios para difusión educativa de principios, de valores que respaldan la legitimidad de la lucha contra la CIM. <b>Campaña No.1: Promoción de compromisos de apoyo ciudadano a la lucha contra la comercialización ilegal de madera.</b></p> <p>Campaña de divulgación de información a través de medios masivos y pequeños medios y comunicación interpersonal, dirigida a la ciudadanía en general (ONG activistas, jóvenes, líderes políticos, empresariales y sindicales etc.), para persuadirlos a hacer público su compromiso de apoyar la lucha contra la CIM.</p>	<p><b>Sistema No.1</b> <b>Act. No.1</b> Diseño e implantación de un mecanismo por el cual los periodistas y comentaristas de medios, y técnicos de ONGs acceden vía electrónica a información actualizada sobre aspectos de la lucha contra CIM.</p> <p><b>Act. No. 2.</b> Capacitación de instituciones de la Comisión para desarrollar habilidades y motivación para mantener vivo el mecanismo de actualización informativa.</p> <p><b>Act. No. 3</b> Desarrollo de eventos periódicos de reflexión sobre los alcances y consecuencias de la CIM entre propietarios de medios, periodistas de opinión y líderes políticos, empresariales, del gobierno y jóvenes.</p> <p><b>Act. No.2:</b> Línea de divulgación de información pública a través de los noticieros de los medios masivos de comunicación sobre hechos y eventos que ocurren en la vida cotidiana en relación a la CIM, y sobre la lucha contra la CIM:</p>

(\*) Un programa de lucha contra la comercialización ilegal de madera (CIM)

## Anexo 12

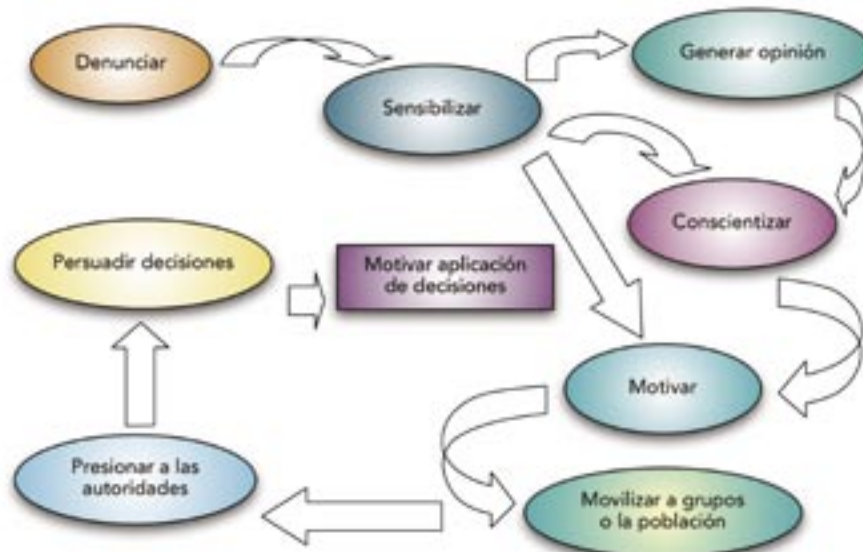
### Ejemplo de estructura y alcance de las campañas y los sistemas de comunicación continua sobre CIM (\*)

Sistema de Comunicación No.1: Motivación para el apoyo de los masivos y ONGs				
Audiencias prioritarias	Procesos y medios de comunicación	Contenidos principales	Mensajes centrales	Mensaje de apoyo a mensajes Centrales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dueños y administradores de medios comunicación</li> <li>• Periodistas de opinión</li> <li>• Periodistas reporteros</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mecanismo de actualización permanente de información sobre los avances de la CIM: a) Web, b) Paquete de información sobre temas especializados y exclusividad para medios individuales, y ONGs</li> <li>2. Conferencias, seminarios y talleres periódicos en varias ciudades</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La filosofía y valores que promueve la Comisión</li> <li>• Los alcances, estructura y actividades de la estrategia y forma en que actúa la alianza para implementarla.</li> <li>• Resultados progresivos de implementación de la estrategia</li> <li>• Cómo están contribuyendo los medios de comunicación a las metas de la estrategia: análisis y comentarios de diversas fuentes.</li> </ul>	<p>Los medios tienen responsabilidad y estatura moral para apoyar la estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mejor forma en que los medios pueden apoyar la estrategia es abriendo la discusión y reflexión nacional.</li> <li>• No hay excusa de disponibilidad y acceso a la información para hacerlo.</li> </ul>
Campaña No. 1: Promoción de compromisos de apoyo ciudadano a la lucha contra la comercialización ilegal de madera				
Audiencias prioritarias	Procesos y medios de comunicación	Contenidos principales	Mensajes centrales	Apoyo al mensaje central
<p>Jóvenes Líderes políticos Empresarios Dirigentes de movimientos de la sociedad civil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios masivos: Pautaje de spots radio y TV, uno con jóvenes, otro con mujeres y otro con personajes de todo tipo; y mensajes de prensa asociados.</li> <li>• Medios masivos: uso de espacios casi gratuitos por gestión o apalancamiento de la estrategia: programas noticiosos con entrevistas a personajes selectos apalancados; reportajes ordinarios, informes especiales. tramitados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La importancia nacional en diversos campos de la estrategia de lucha contra la CIM</li> <li>• El impacto benéfico de la lucha contra la CIM en ciertos grupos sociales</li> <li>• Cómo marcha la lucha contra la CIM</li> <li>• Cómo funciona la legalidad, personajes, sucesos, consecuencias emocionales, legales, jurídicas, políticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ciudadanía apoya a los esfuerzos de lucha contra la CIM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La juventud recupera su fe y esperanza con los resultados de la lucha contra la CIM</li> <li>• El Estado responde a las nuevas circunstancias de la conciencia nacional con el éxito de la lucha contra la CIM</li> </ul>

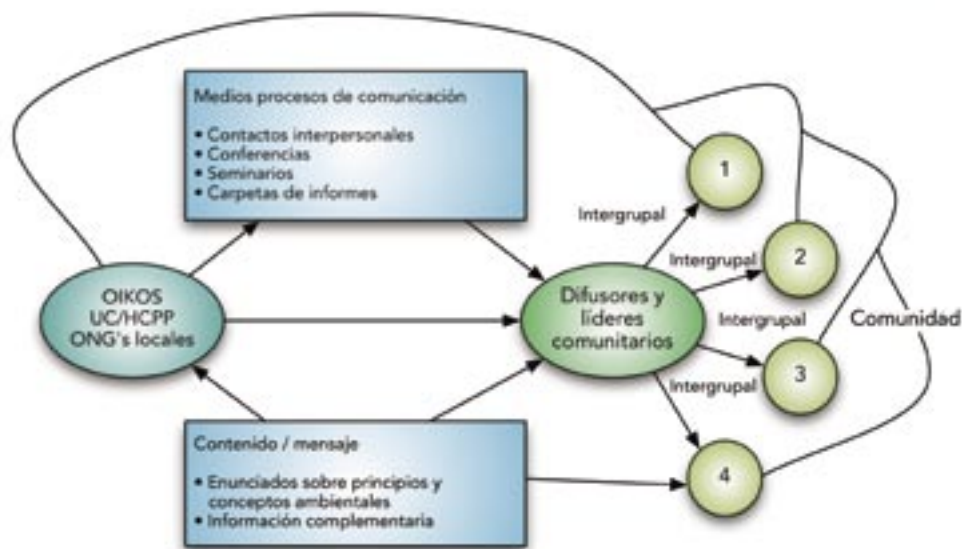
(\*) Un programa de lucha contra la comercialización ilegal de madera (CIM)

## Anexo 13

### Una combinación clásica de funciones de la comunicación



### Ejemplo de sistema de comunicación para difusores y líderes comunitarios



Duración:

PRIMER AÑO 6 MESES

SEGUNDO AÑO 10 MESES

Metas primer año:

20% de principios y conceptos identificados por el 40% población blanco  
10% población discute; 70% habrá oído de los conceptos y principios

Actividades principales:

- |  |                                |
|--|--------------------------------|
| 1. Selección de líderes y difusores          | 5. Primera ronda de eventos    |
| 2. Preparación intelectual de los materiales | 6. Evaluación de primera ronda |
| 3. Elaboración artística de los materiales   | 7. Segunda ronda               |
| 4. Producción física                         | 8. Desarrollo de seguimiento   |

Operaciones:

DETALLES EN APÉNDICE A

## Anexo 14 y 15

### Visualización de relación entre campañas y sistemas de comunicación continua para CIM (\*)

Tipo de acción	Nombre de la acción	Entidad ejecutora	Intensidad	Año 2004				Año 2005				Año 2006				Año 2007			
				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
<b>1. Componente sobre líderes de opinión y presión pública</b>																			
<b>Sistema No. 1</b>	Motivación para el apoyo de los medios masivos	Institución A.	Alta(**)																
<b>Campaña No. 1</b>	Promoción de compromisos de apoyo ciudadano a la lucha contra la tala ilegal	Instituciones B-C	Media																
<b>Campaña No. 2</b>	Promoción de consumo responsable de productos forestales	Otras instituciones	Baja																

### Ejemplo de subactividades, costeo y calendario

#### 1. Componente sobre líderes de opinión y presión pública

Sistema de Comunicación No. 1: Motivación para el apoyo de los medios masivos										
Instrumentos y eventos de Comunicación	Contenidos principales	Costos estimados		Calendario de implementación 15 meses						
		Producto o servicio	Costo Us \$	Actividad Especifica	Semanas	T1 3	T2 6	T3 9	T4 12	T5 15
1. Mecanismo de actualización informativa permanente sobre la lucha contra la TI, integrado por:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Página Web: Secciones:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Lo que es la lucha contra CIM</li> <li>Políticas y programas de trabajo y detalles de su implementación.</li> <li>Avances en la implementación de la lucha contra la CIM.</li> <li>Testimonios de la cooperación a la lucha contra la CIM.</li> <li>Testimonios de quienes han optado por dejar la CIM</li> <li>Formas de cooperar con la misión de la Comisión.</li> </ul> </li> <li>Portafolio de paquetes informativos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>No. 1: Cómo funcionan la CIM y la lucha contra la CIM.</li> <li>No.2: Los impactos de la CIM en la economía, etc..</li> <li>No.3: Razones para combatir la CIM.</li> </ul> </li> <li>Conferencias, talleres y seminarios periódicos en varias ciudades.</li> <li>Una serie de eventos en varias ciudades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de Páginas Web</li> <li>Mantenimiento Páginas Web durante 15 meses</li> <li>Producción de 40 informes de 3-5 páginas para Portafolio de paquetes de información</li> <li>Trece eventos de 2 horas con periodistas</li> <li>2 presentaciones de power point</li> <li>Conferencias (40) en diversos sitios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2300,00</li> <li>4400,00</li> <li>6200,00</li> <li>4500,00</li> <li>1800,00</li> <li>2400,00</li> <li>21600,00</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>6</li> <li>56</li> <li>2</li> <li>56</li> <li>56</li> <li>2</li> <li>11</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> <li>xxx</li> </ul>		
<b>SUBTOTAL:</b>										

(\*) Un programa de lucha contra comercialización ilegal de madera (CIM)

(\*\*) Intensidad alta, media y baja son términos relativos, que se asocian con las veces en que se reitera el mensaje por día/mes/año

## Anexo 16

### Una propuesta de mercadeo social para la adaptación al cambio climático

Durante el Taller Regional para América Latina y El Caribe sobre la Implementación del Art. 6 de la CMNUCC, que organizó el PNUMA en Montevideo, Uruguay, en marzo 30 y abril 1 de 2005, el señor Antony Deyal, Especialista en Educación y Extensión, de Belize, realizó una presentación en idioma Inglés, sobre el "Enfoque de Mercadeo para la Adaptación al Cambio Climático", cuya traducción libre, con su autorización, se presenta aquí por ser pertinente para los propósitos de este manual:

#### EL MERCADEO SOCIAL

- Una propuesta orientada a los usuarios y basado en las necesidades
- Trabaja con investigación y segmentación
- Aborda asuntos de precio/ lugar/producto/ promoción
- Se interesa por el posicionamiento

#### UNA VISIÓN PRAGMÁTICA

La Comunicación es el medio de cambiar el entorno social para conseguir algo que se desea

ENTONCES

¿Se quiere lo mismo de todo el mundo?

#### SI LA RESPUESTA ES NO...

Entonces hay que decidir qué es lo que desea y de quién

En materia de cambio climático, ¿sabemos qué es lo que queremos y de quién?

#### PERO...

Hay solo dos maneras de conseguir lo que se quiere usando la comunicación:

- Sumisión
- **Negociación**

#### ESTO SIGNIFICA QUE...

Se debe saber si hay algo que esas otras personas saben quieren de nosotros y que lo podemos usar como un elemento de negociación.

#### SOLUCIONES EN QUE GANAN LAS PARTES

- ¿Qué hay para mí en esto?
- El auto interés propio como un motivador
- Enfoque de beneficios y oportunidades

#### SEGMENTACIÓN

- ¿Quién es importante para nosotros?
- ¿Por qué? ¿Qué deseamos de ellos?
- ¿Conocimiento o conciencia?
- ¿Actitudes? ¿Prácticas o Comportamiento?
- CAP

#### ACTORES CLAVE

- Políticos y forjadores de políticas
- Servidores públicos
- Sector privado, especialmente bancos e instituciones financieras no bancarias (aseguradoras, cooperativas de crédito).
- Instituciones educativas, científicas y de investigación
- Los medios, incluyendo los Sistemas de Información Geográfica (SIG)
- Grupos voluntarios (ONG, Rotarios, Club de Leones, etc.)
- Comunidades en riesgo
- Agencias internacionales de financiamiento y ONGS ambientales
- Gobiernos regionales y colaboradores
- ¿Público en general? ¿Jefes de hogar?

#### COMPORTAMIENTO IDEAL

Si la persona, familia, grupo o comunidad cabe en nuestra agenda, qué comportamiento deben exhibir?

- ¿Cuáles son las cosas positivas que realizarán?
- ¿Y qué cosas no harán?

## LÍNEAS BASE Y GUÍAS

Se necesita establecer una línea de base solamente si es para propósitos de evaluación

- Hacer el mejor uso posible de los recursos

### NO SUPONER:

- La investigación muestra que el conocimiento no conduce necesariamente al comportamiento deseado
- Los grupos toman mejores decisiones para resolver problemas que cualquier individuo, sin importar cuán informado o talentoso sea éste
- El interés propio es el determinante primario del comportamiento
- Los actores deben ser parte del proceso e involucrarse en todos los aspectos de la intervención
- La credibilidad, la confianza y el respeto no tienen lugar de la noche a la mañana
- Los medios de comunicación masivos por sí mismos no cambian las creencias, actitudes y comportamientos profundamente arraigados
- Los medios de comunicación establecen la agenda de información pública
- Los medios predicán a los convencidos, reforzando percepciones y creencias
- Las propuestas intelectuales no resuelven los problemas emocionales
- La gente cambia en la medida en que necesitan y usan información como una base para la acción
- La oportunidad es un elemento importante en la comunicación
- Mientras más canales se usan para enviar el mensaje al mismo tiempo a la misma gente, mayor será la probabilidad de éxito. La redundancia en los medios es buena
- La comunicación cara a cara o interpersonal es el agente más influyente de cambio de comportamiento
- Si la misma gente hace lo mismo de la misma manera no puede haber cambios

## RECOMPENSAS Y AYUDA DE RECONOCIMIENTO

Reglas elementales en los negocios:

- Lo que consigue recompensa se realiza
- Los sistemas de valoración y recompensa deben ser consistentes

## EL MOSQUITO EN LA PLAYA NUDISTA...

Empezar con lo que la gente sabe

### CANALIZAR

- Un programa de premios para cada grupo de actores que es importante
- Adecuar la información para los diferentes grupos en base a sus necesidades, conocimientos y percepciones.
- Definir intervenciones especialmente diseñadas para cada grupo
- Ampliar la base de los equipos nacionales para incluir más actores representativos
- Mantener intervenciones cara a cara con los actores
- Desarrollar la capacidad nacional para la investigación de la comunicación basada en la acción
- Crear y mantener un flujo de noticias e información preparada a la medida para cada grupo, en base a lo que la investigación CAP dice acerca del acceso a la información y las preferencias.
- Hacer del "centro de información", un mecanismo de doble vía para un diálogo constante
- Facilitar la comunicación entre los actores a través de las regiones
- Ayudar a los países para ayudarse a sí mismos para el desarrollo de capacidades. Por ejemplo: Las Comunicaciones Nacionales.
- Motivar a los países para que se ayuden unos a otros
- Asegurar sostenibilidad. Por ejemplo un Centro de Cambio Climático.



- Encontrar maneras para facilitar el comportamiento deseado
- Crear un ambiente de apoyo para el cambio de comportamiento

### **PRODUCTOS**

- Boletín de noticias
- Sitio web que incluya a todos los actores clave
- Salas de conversación y grupos de usuarios
- Programa de premios
- CAP a nivel del país
- Talleres para capacitar a los capacitadores
- Alianzas con los medios de comunicación
- Presentaciones a Gabinetes de Ministros/ tecnócratas y sector financiero
- Intervenciones en las comunidades en riesgo
- Juegos de computadora
- Educación a distancia y apoyo para la educación primaria, secundaria y universidades
- Instituciones de capacitación a profesores
- Apoyo a ONG ambientales y a proyectos comunitarios de grupos voluntarios

### **¿QUÉ PODEMOS HACER?**

- Necesitamos comunicar un sentido de urgencia a todos los actores
- Requerimos llenar los vacíos de CAP
- Necesitamos estar mejor para preparar mejor a la gente sobre los impactos negativos del cambio climático
- Necesitamos identificar oportunidades en medio de la crisis
- Se requiere construir alianzas con actores claves como individuos y grupos
- Se necesita movilizar recursos, especialmente hacia las comunidades en riesgo
- Se necesita tener paciencia porque un cambio significativo y duradero no surge de la noche a la mañana

### **LO PEOR TODAVÍA NO HA PASADO**

- Más sequías
- Más inundaciones
- Más deslaves
- Más aumento del nivel del mar
- Más daños en los mantos coralinos
- Más intensos huracanes
- Más dengue y enfermedades que surgen del agua
- Mayor y creciente incertidumbre

### **¿EL FINAL O APENAS EL PRINCIPIO?**

- Hablemos
- Trabajemos juntos
- Planeemos
- Trabajaremos con la población para canalizar y abordar la adaptación al cambio climático

DIOS AYUDA A AQUELLOS QUE SE AYUDAN A SÍ MISMOS

## Acción del PNUMA en comunicación sobre el CC

El PNUMA tiene una larga historia de trabajo cercano con la CMNUCC y el Panel Intergubernamental de Cambio Climático (PICC) en el campo de la promoción de la problemática sobre el CC. A fines de los 90, el PNUMA condujo una evaluación de las necesidades prioritarias del artículo 6 de la Convención, y organizó talleres nacionales acerca de los resultados de las investigaciones del PICC en 10 países en desarrollo y en países con economías en transición (China, Brasil, Perú, Rusia, Tanzania, Kenya, Filipinas, Sudáfrica y Zimbabue). A comienzos de los años 2.000, el centro de colaboración del PNUMA, GRID-Arendal, produjo los tan renombrados Gráficos de Clima Vital (<http://www.grida.no/climate/vital/>), y los Gráficos de Clima Vital para África (<http://www.grida.no/climate/vitalafrica/>), basado en el Reporte de la Segunda Evaluación sobre el PICC.

El PNUMA contribuye constantemente a la producción de guías populares de la Convención y reportes simplificados de los Grupos de Trabajo del PICC, traduciendo estos reportes en todos los lenguajes de las Naciones Unidas, proveyendo cobertura de medios de comunicación para las reuniones y conferencias de la Convención y el PICC, etc. En el 2003 el PNUMA auspició y organizó un taller regional en África sobre el artículo 6 destinado a África y Banjul (Gambia), y a comienzos del 2004, un taller subregional sobre el Tercer Reporte de Evaluación del PICC y el artículo 6 para los países de CIS en Moscú (Rusia). Esas contribuciones fueron reconocidas en las sesiones plenarias de las Conferencias de las Partes (COP) de la Convención y del PICC.

El programa de promoción sobre el cambio climático del PNUMA logró una nueva dimensión en el 2004, con el financiamiento del gobierno de Noruega. Tomando en consideración el mandato del Consejo de Gobierno del PNUMA y trabajando en cercana colaboración con las secretarías del CMNUCC y el PICC, el PNUMA está embarcado en un programa más sistemático y de amplia base que comprende los siguientes elementos:

### Campañas nacionales de promoción

Esas campañas han sido implementadas en Namibia, Ghana, Kenya, Rusia, Uzbekistan, Albania y Georgia. Cada campaña identificó las necesidades y prioridades locales sobre la implementación del Artículo 6 al nivel nacional, promovió la colaboración y la creación de contactos y redes entre los puntos focales y los actores, produjo folletos y otras publicaciones en lenguajes locales, organizó presentaciones en radio y televisión sobre tópicos acerca del CC y muchas otras actividades más.

### Producción de materiales gráficos sobre el cambio climático

Una nueva edición de los Gráficos del Clima Vital actualizados con datos de la Tercera Evaluación del PICC (<http://www.vitalgraphics.net/climate2>.

cfm) y Gráficos de Clima Vital para América Latina (<http://www.vitalgraphics.net/lac.cfm>), que incorporó la más reciente información sobre los impactos del cambio climático en este continente. Ambas publicaciones fueron presentadas ante la COP10 de la Convención celebrada en Buenos Aires en el 2004.

### Promoción sobre el cambio climático para periodistas

A los medios masivos en los países en desarrollo a menudo les falta información confiable sobre los hallazgos del PICC y las actividades de la Convención. Para llenar este vacío, en noviembre de 2004 se organizó un taller especializado en problemas de cambio climático destinado a periodistas de África de habla inglesa, con miras a fortalecer el conocimiento y la posibilidad de una buena cobertura sobre el CC en África (<http://www.grida.no/workshops.cfm?pageID=1>). Periodistas de varios países de la región fueron capacitados sobre cómo crear informes especiales e historias sobre el CC en sus países. El taller resultó ser un punto de enlace para que los periodistas se unan a la Red Ambiental Africana que provee coordinación y cooperación a los periodistas de la región en el proceso de destacar los temas de medio ambiente y CC, con el fin de motivar a los tomadores de decisiones a fomentar acciones ambientalmente amigables.

### Promoción sobre el cambio climático ante los jóvenes

El PNUMA ha formalizado una alianza con el Instituto TERI de la India para promover la educación ambiental entre los estudiantes de escuela en ese país. El proyecto está en progreso e incluye un taller y seminarios para los niños y las niñas, espectáculos relacionados con el clima, y presentaciones y guías didácticas compilables sobre CC para profesores (<http://edugreen.teri.res.in/>).

### Apoyo a los Talleres Regionales sobre el Artículo 6 de la Convención

Para facilitar la implementación apropiada del programa de educación, capacitación y conciencia pública de la Convención, el PNUMA auspició sendos talleres sobre el artículo 6 para América Latina y Asia del Pacífico, que estuvieron destinados a discutir los problemas comunes sobre la promoción del CC, identificar las barreras para fortalecer las actividades del mencionado artículo y explorar oportunidades y estrategias para vencer esas barreras. ([http://unfccc.int/cooperation\\_and\\_support/education\\_and\\_outreach/items/3143.php](http://unfccc.int/cooperation_and_support/education_and_outreach/items/3143.php)).

## Corporación OIKOS

La Corporación OIKOS es una organización no gubernamental ecuatoriana, con vocación internacional, cuya misión es fomentar la producción limpia, la prevención de la contaminación y la remediación ambiental, para asegurar el desarrollo sostenible. Promueve la conciencia ambiental y las

prácticas productivas ambientalmente adecuadas, mediante la gestión de políticas, de promoción de la transferencia y difusión de tecnologías ambientales y de comunicación educativa sobre el desarrollo sostenible.



Corporación OIKOS  
Calle Luxemburgo N34-80 y Holanda  
Quito, Ecuador.  
Teléfonos: (593)2 2461595/6; 2462012  
Fax: (593) 2. 246-1212  
Email: [oikos@andinanet.net](mailto:oikos@andinanet.net)  
Web: [www.oikos.org.ec](http://www.oikos.org.ec)



**PNUMA**

United Nations Environment Programme  
Division of Environmental Conventions (UNEP/DEC)  
P.O. Box 30552, Nairobi, Kenya  
Telephone: 254-20-623507  
Fax: 254-20-624300