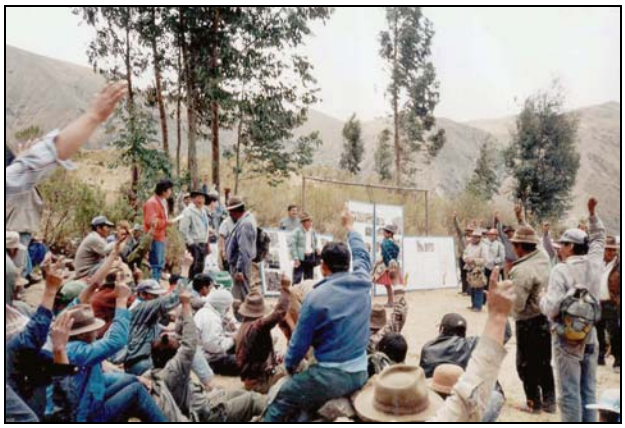
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EL MANEJO INTEGRAL DE CUENCAS, BASES PARA LA ACCIÓN. CONSIDERACIONES A PARTIR DE EXPERIENCIAS EN COCHABAMBA, BOLIVIA

Grissel Bolívar Vallejo
Responsable de Comunicación y Difusión
Programa Manejo Integral de Cuencas, PROMIC.
Avenida Atahuallpa final, Parque Tunari.
Casilla 4909. Cochabamba, Bolivia.
grissel.bolivar@promic-bolivia.org



Resumen

La dinámica y complejidad del proceso de un proyecto en el ámbito de los recursos naturales y específicamente en la gestión y el Manejo Integral de Cuencas (MIC), requiere del desarrollo complementario de estrategias de comunicación que, respondiendo a un plan marco global, contribuyan a alcanzar los objetivos del proyecto y a lograr la apropiación tanto de la temática como del proceso por parte de los actores sociales e institucionales involucrados, con miras a la sostenibilidad de los mismos.

La comunicación se integra así bajo una visión interdisciplinaria en los procesos de planificación y gestión de los proyectos MIC, desempeñando un papel importante en el encuentro de los intereses de los distintos actores involucrados y acompañando a las diferentes etapas del ciclo de un proyecto, tanto en el ámbito estructural como no estructural.

La planificación estratégica de este componente, es aun hoy un reto actual para muchas organizaciones que trabajan en el campo del manejo y gestión de los recursos naturales y que requiere de una visión global pero, al mismo tiempo, particularizada en función a las características y etapas en el ciclo de los proyectos y los actores involucrados, entre otros.

Palabras claves: cuencas; comunicación; estrategias; apropiación; sostenibilidad; gestión.

Manejo integral de cuencas (MIC), un proceso

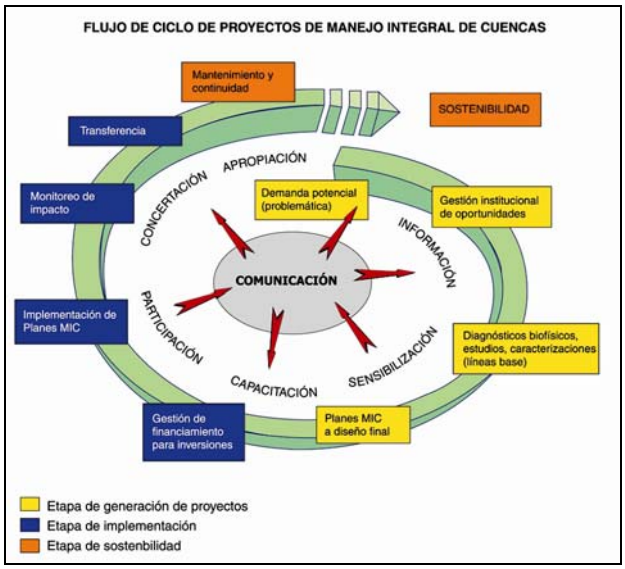
Los proyectos de Manejo Integral de Cuencas (MIC) forman parte de un proceso complejo en el que intervienen varios factores determinantes que dan lugar a particularidades, las mismas que deben ser internalizadas en las estrategias de comunicación, a fin de lograr que ello contribuya eficazmente a alcanzar los objetivos propuestos en el marco de un proyecto MIC y a consolidar procesos de participación y apropiación, claves para la sostenibilidad de los mismos.

El adentrarnos en los factores que hacen a las particularidades, implica no perder de vista la noción de proceso, tanto en el plano ambiental, como social, en el que se pueden identificar diferentes etapas,

componentes y actores involucrados, así como evolución de roles, entre otros.

Las experiencias MIC desarrolladas por el PROMIC, nos permiten identificar las siguientes etapas en el desarrollo de un proyecto: a) demanda potencial (problemática), b) gestión institucional de oportunidades, c) estudios, diagnósticos, caracterizaciones (líneas base), d) elaboración de Planes MIC a diseño final, e) gestión de financiamiento para inversiones, f) implementación de Planes MIC, g) monitoreo de impacto, h) transferencia, i) mantenimiento y continuidad, j) sostenibilidad. Asimismo, acompañan a este proceso componentes no estructurales como la información, sensibilización, capacitación, participación, concertación y apropiación para la sostenibilidad.

Al referirnos a las etapas, como se observa en el gráfico 1, podemos identificar 3 grandes etapas agrupándolas de la siguiente manera: etapa de demanda y generación conjunta de proyectos (preinversión), etapa de implementación participativa (inversión) y etapa de sostenibilidad local.



En este marco, un primer elemento importante en términos de comunicación es la necesidad de trabajar no en una sola estrategia de comunicación, sino en diferentes estrategias integradas en el marco de un Plan global, que acompañen a las etapas involucradas en el proceso de un proyecto MIC y sus particularidades, considerando la comunicación tanto como un componente transversal caodyuvante a la operativización del proceso MIC en las diferentes etapas, como de facilitación de los procesos no estructurales.

El componente de comunicación en proyectos MIC

Así como existen componentes operativos que hacen a los proyectos de Manejo Integral de Cuencas, como ser el control hidráulico de cauces y torrentes, el manejo y control de áreas degradadas, el manejo y conservación de suelos, el manejo de ganado y pradera nativa y la extensión agrícola campesina, la comunicación se integra a los proyectos como un componente operativo en la etapa de implementación de Planes MIC.

Este componente, sin embargo, tal como se explicó anteriormente es transversal en muchos sentidos, no siendo exclusivo para la etapa de implementación, sino transversal en las distintas etapas del ciclo MIC, así como en el plano estructural y no estructural.

De esta manera, si bien el Componente de Comunicación tiene objetivos generales acordes con los objetivos institucionales (superior, de Proyecto y de Fase), tendrá asimismo objetivos y roles específicos para cada etapa del ciclo de proyectos MIC en función a los distintos grupos meta, siendo imprescindible el trabajar sobre estrategias de comunicación diferenciadas y flexibles, pero interrelacionadas.

Entenderemos por estrategias de comunicación en el ámbito del MIC, el camino a seguir, la forma de actuar y las líneas de acción a desarrollar en el campo de la comunicación desde un momento y situación determinada hacia una situación futura, considerando particularidades de los proyectos en términos de etapas en el ciclo MIC, grupos meta, entre otras. Involucra un proceso creativo, de planificación y perspectiva, que es además "un fiel reflejo de la política general de la organización, es decir de sus objetivos, misión, visión y valores"[19]

Es importante entonces preguntarnos cuáles son las características de cada etapa, cuál debe ser el rol y objetivo (s) de la comunicación y cómo a través ésta se puede facilitar el avance en la etapa y el proceso, tanto en el campo estructural como no estructural. Esto supone asimismo conocer quiénes y cómo están involucrados en los proyectos, tanto social como institucionalmente, en cada una de las etapas.

Identificación de grupos meta contextualizados

La definición de grupos meta es entonces otro de los elementos claves en el diseño de las estrategias de comunicación, ya sea que los consideremos grupos

[19] Saló N, 2002

meta como tal, beneficiarios, actores, socios, aliados, o tengan otro perfil según los matices y modalidades adoptadas institucionalmente o según el rol de los mismos en una u otra etapa del ciclo del proyecto.

El modelo MIC desarrollado por el PROMIC, permite identificar 4 grandes sectores estratégicos a partir de los cuales es posible precisar grupos meta actual, potencialmente involucrados y subsidiarios en proyectos MIC: a) la población de las cuencas, b) la población de las áreas de influencia, c) las instituciones locales (ámbito público local y nacional / contrapartes locales en proyectos MIC), d) el ámbito privado e institucional local/nacional, medios de comunicación, universidades, programas de desarrollo, otros, e) las agencias de cooperación internacional (contrapartes externas en proyectos MIC).

De estos sectores estratégicos identificamos los grupos meta para cada proyecto MIC diferenciando los grupos meta directos de los indirectos. Los primeros son aquellos que tienen una participación directa y decisiva en el desarrollo de proyectos MIC, es así que para cada proyecto se consideran grupos meta directos a la o las comunidades de las cuencas involucradas, el o los municipios o mancomunidades (gobierno local), la Prefectura (representante local del Gobierno central) y la o las agencias de cooperación que, por su apoyo al financiamiento, se constituyen en contraparte externa, además del programa ejecutor como es el caso del PROMIC.

Los grupos meta indirectos son aquellos cuya participación no es necesariamente imprescindible en el desarrollo operativo de un proyecto, aunque pueden tener incidencia en una o más etapas en el ciclo de un proyecto MIC o distintos grados de influencia que afecten al mismo en términos de la generación de una corriente de opinión o posicionamiento del MIC en la región y el país. En este grupo meta se encuentran por ejemplo la población de las áreas de influencia en general (en muchos casos numerosa y heterogénea, sobre todo en áreas de influencia urbanas), instancias de representación de la sociedad civil (Comité Cívico, Brigada Parlamenaria, Comités de Vigilancia, otros), instituciones (programas de desarrollo, ONG´s, universidades, otros), medios de comunicación y personas particulares como líderes de opinión.

Al momento de establecer los sectores y específicamente los grupos meta de un proyecto, es importante analizar qué aspectos necesitamos conocer de cada grupo meta en función a los objetivos y con qué grado de profundidad, sin perder de vista el rol de cada grupo meta en las etapas de un proyecto. Ello permite establecer aspectos estratégicos y operativos como los procedimientos y mecanismos de comunicación a emplear, la frecuencia, el grado de formalidad, los medios más adecuados, el incluso el idioma hablado y escrito, entre otros.

La experiencia del PROMIC en el marco de un enfoque participativo, muestra por ejemplo que el trabajo desarrollado con la población de las cuencas, requiere de un conocimiento profundo de aspectos socioculturales, mientras que el tipo de conocimientos requeridos para los procesos de gestión de proyectos con instituciones de gobierno, por ejemplo, está asociado a los procedimientos sobre todo de tipo administrativos y protocolares, entre otros.

Paralelamente, en términos de grupos meta es importante conocer cuáles son sus problemáticas, necesidades, intereses y otros aspectos motivacionales claves para la participación en proyectos MIC. En el caso de las comunidades de las cuencas, por ejemplo, gran parte de esta información se obtiene desde los primeros contactos, respetando los procedimientos y mecanismos de organización social existentes en la zona y, particularmente en la etapa de estudios y diagnósticos, a partir del Diagnóstico Rural Participativo (DRP) el cual juega un rol importante en la caracterización socioeconómica de una cuenca. Por otra parte, en el contexto en que trabaja el PROMIC, la obtención de este tipo de información desde la visión local de los municipios, se logra a partir de la comunicación directa con las autoridades, técnicos y representantes de la sociedad civil y a través de registro de testimonios de afectados/beneficiarios, seguimiento hemerográfico asociado a problemáticas asociadas a cuencas en la zona en cuestión, entre otros.

El trabajo sobre los grupos meta en el ámbito de la acción y comunicación institucional, no concluye sin embargo en su identificación al inicio de un proyecto, sino, a partir de la relación permanente y la comunicación horizontal durante el proceso, se va modificando, ajustando y fortaleciendo, con una orientación a la participación, concertación, consenso y apropiación, con miras a la sostenibilidad.

Modelo comunicacional

Con lo dicho anteriormente, el trabajar bajo un enfoque participativo orientado a la apropiación de los procesos que forman parte del MIC implica trabajar bajo un modelo de comunicación horizontal, circular, de ida y vuelta, donde no existe un emisor y un receptor, sino que ambos sentidos del proceso encontramos un

emisor/receptor, con sus particularidades, intereses, necesidades y objetivos, así como son sus propios mecanismos de comunicación. Una de las tareas en la gestión de la comunicación en el proceso o ciclo de proyectos MIC y sus etapas, es precisamente encontrar, motivar y crear puntos de coincidencia entre la institución como emisor/receptor y sus grupos meta como emisores/receptores con sus particularidades.

Si bien el modelo de comunicación horizontal debe ser una constante en el desarrollo de proyectos MIC con miras a la sostenibilidad, desde el punto de vista de la institución como emisor/receptor, la gestión de la comunicación organizacional requiere tener claro los objetivos (superior, de Programa, de Fase), así como las metas, misión-visión, la información estratégica que apuntan a un norte institucional, además de aspectos operativos que hacen a la propuesta, como la metodología, sus componentes, características y todo aquello que permita construir la oferta/propuesta institucional y trabajar a mayor profundidad estrategias de comunicación diferenciadas.

En el contexto de la complejidad del ciclo de proyectos MIC y del modelo de comunicación que lo compaña, la comunicación directa se ha convertido en un recurso estratégico indispensable en términos de comunicación.

Qué socializamos con un proyecto mic

Uno los elementos importantes a considerar en el componente de comunicación en el marco del MIC, es lo que se socializa los grupos meta a partir de un proyecto o lo que en términos de marketing vendría a ser nuestro producto o servicio. Sin embargo, en el marco de un programa de desarrollo que impulsa proyectos de manejo y gestión de los recursos naturales que busca incidir en la calidad de vida de las personas, como es el caso del MIC, hablamos de beneficios a mediano y largo plazo, muchos de ellos indirectos e intangibles y que además requieren de una inversión económica considerable.

Hablamos de *beneficios a mediano y largo plazo* como el repoblamiento vegetal y sus impactos, lo cual no se logra en un par de años; de *beneficios indirectos* de inversión para una zona A, por disminución de gastos en una zona B por concepto de efectos de inundaciones y desbordes; hablamos también de *beneficios intangibles* como el aumento de la recarga de acuíferos subterráneos, lo cual es difícil de percibir en lo cotidiano.

Por otra parte, está la inversión en obras que no se inauguran en una gestión municipal o de gobierno, que además están alejadas de la mirada de los electores y que “compiten” con otras demandas locales legítimas como el acceso a servicios básicos, entre otros, situación que desde el punto de vista de las estrategias de comunicación y gestión en general hacia un municipio, requiere de un esfuerzo importante que posibilite la sensibilización sobre la temática y motive el involucramiento efectivo de las instancias municipales y el apoyo de la población.

A esto hay que añadir el cómo se alcanza estos beneficios, es decir, la aplicación de la metodología MIC y sus componentes, cuya naturaleza es de carácter técnica-social, por lo cual requieren de una explicación muchas veces exhaustiva que justifique y logre el respaldo a la decisión de participar o invertir en MIC por parte de los actores y contrapartes.

Lo que socializa en el marco del MIC, como puede apreciarse, es también complejo y requiere de un proceso explicativo muchas veces reiterativo, donde la comunicación persuasiva con el apoyo de diferentes medios juega un rol importante. Una vez más, la comunicación directa es un recurso estratégico de comunicación en el marco de los proyectos MIC, dado que permite abundar en las particularidades de cada proyecto y grupo meta, entre otros, además de “personalizar” y lograr una mayor proximidad a las sensibilidades de los sectores involucrados.

En relación a los grupos meta como emisores/receptores, resulta importante incidir en la mayoría de los casos, en un cambio de visión orientada tanto al manejo y gestión de los recursos naturales en las cuencas, como a la valoración de los servicios ambientales en las áreas de influencia (social e institucionalmente). Algunas de las principales alternativas de visión que se proponen en este proceso a nivel macro son: pasar de la atención de la emergencia a la prevención y pasar de la estrategia del gasto a la estrategia de la inversión. Ello implica desarrollar esfuerzos orientados a cambiar la “cultura” o forma de hacer las cosas, pero, consecuentes con el modelo, promoviendo procesos participativos y de concertación a lo largo del ciclo de cada proyecto, para la apropiación y la sostenibilidad de los mismos.

Otras particularidades de proyectos MIC a internalizar en el componente de comunicación

Hasta aquí nos hemos referido a particularidades claves de los proyectos MIC a internalizar en el componente de comunicación y difusión como son las

etapas en el ciclo de proyectos MIC y los grupos meta, sin embargo, es importante referirnos a otros aspectos de cada proyecto que podrán tener alguna incidencia en el diseño de las estrategias de comunicación y la acción en este campo, desde un punto de vista más operativo y puntual. Nos referimos a aspectos geográficos y biofísicos y a aspectos de infraestructura y servicios.

Considerar estos dos aspectos aparentemente externos a las decisiones en el campo de la comunicación, nos puede significar el ahorro de tiempo, dinero y esfuerzos y, deben ser igualmente tomados en cuenta en los procesos de planificación de la comunicación desde el inicio de cada proyecto.

Por ejemplo, si al inicio del proyecto conocemos que la cuenca Huallaquea, donde los próximos 5 años trabajaremos entre otros con la comunidad de Cotani, cuenta con un camino troncal que pasa a 4 km de dicha comunidad, y que durante los dos primeros años del proyecto se tendrá acceso hasta la misma únicamente a través de una senda o camino vecinal estrecho, a lo que se suma el hecho de que la comunidad no cuenta aun con servicio de electricidad rural, al menos para ese período priorizaremos en la planificación de la comunicación recursos y minimedios como los mapas parlantes, papelógrafos, cartillas, afiches u otros y alternativamente módulos de diapositivas, uso de video u otro que requiera uso de corriente, porque no existe el servicio o requieran uso de generador por la dificultad de traslado hasta la zona.

La comunicación en proyectos MIC, una cuestion de equipo

El llevar adelante el componente de Comunicación al interior de un Programa de Manejo Integral de Cuencas, por lo mencionado anteriormente parecería requerir de un equipo amplio de expertos en el ámbito de comunicación, marketing y relaciones públicas. Nuestra experiencia nos ha demostrado que si bien ello no deja de ser cierto, programas similares al PROMIC pueden llevar adelante esta tarea a partir de una visión de trabajo en equipo multidisciplinario.

En primer lugar es importante identificar al menos dos niveles en el ámbito de la comunicación en programas de desarrollo: el estratégico y el operativo. El nivel estratégico debe estar dado por profesionales del área de la comunicación y la Dirección del Programa, dado que dicho componente, como se dijo anteriormente, debe responder a los objetivos, misión, visión y valores institucionales. El nivel operativo por su parte, puede llevarse adelante a partir de el/la o los profesionales de comunicación en coordinación con el equipo de la institución.

Será importante por lo tanto realizar un análisis interno sobre las instancias e incluso personas de la institución que por sus cualidades y facilidades de comunicación, así como su rol al interior de la misma (caso de técnicos que se relacionan con Municipios o los extensionistas-facilitadores con las comuidades), pueden formar parte de un equipo interno que bajo una misma visión y directrices estratégicas contribuya a desarrollar el componente de comunicación en las diferentes etapas. Esta propuesta, que debe ser internalizada en el personal de forma legítima, responde no necesariamente a argumentos presupuestarios, sino, dado el sector en que trabajan este tipo de programas, a la especialización temática requerida y el enfoque multidisciplinario necesario para provocar a los diferentes actores sobre la participación activa en proyectos MIC y coadyuvar en el desarrollo del proceso.

Es de esperar, sin embargo, que para el desarrollo del componente de comunicación se disponga como se dijo de personal, pero además de infraestructura, equipamiento y presupuesto, dimensionado de acuerdo a cada proyecto, que permitan desarrollar de forma planificada, las estrategias en el marco de un plan global, actividades, servicios internos de comunicación y productos, entre otros.

La comunicación, por lo tanto, debe integrarse imprescindiblemente a los procesos de planificación a corto, mediano y largo plazo en los programas de esta naturaleza, respondiendo siempre al marco global institucional. Dicha planificación debe considerar los objetivos institucionales internalizando elementos que permita construir el modelo de comunicación horizontal planteado de ida y vuelta.

El emprender la acción institucional en comunicación a partir de un trabajo en equipo multidisciplinario, requiere sin embargo de al menos las siguientes condiciones: el internalizar legítimamente la co-responsabilidad en este campo, el socializar internamente el Plan Marco de Comunicación global para cada fase, el disponer de instrumentos sistematizados y sencillos que orienten la acción en comunicación, el intercambio y retroalimentación de experiencias y el trabajo en equipo con un espíritu de colaboración y apropiación de la misión institucional. Todo ello requiere sin embargo de una estrategia paralela de comunicación interna, que es tema a parte al presente artículo, donde el estilo de Dirección y la

consolidación de una cultura organizacional juegan un rol importante.

Finalmente es importante mencionar que si bien el componente de comunicación en un programa de Desarrollo debe contribuir a cumplir con los objetivos institucionales motivando y convenciendo a los diferentes actores sociales e institucionales a participar del proceso MIC, es importante no confundir persuasión con manipulación y mantener por principio la transparencia, honestidad y confiabilidad de la información y comunicación generada en el proceso.

Bibliografia

Saló N, 2002 *La gestión de la comunicación en las organizaciones.* Barcelona, España Universidad de Barcelona.