

62275

Diálogo que construye

Comunicación para el
Desarrollo en proyectos
de agua, saneamiento
e infraestructura



“COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO es compartir, extender, en etapas sucesivas y usando un código común, algo que vamos a descubrir consultando con los otros, con el fin de sacar afuera posibilidades latentes que nos permitan acceder a poblaciones o lugares para progresar económica, social, cultural o políticamente. ¡QUÉ TAL PROPUESTA! ¡QUÉ TAL RESPONSABILIDAD!”

“Lo que nos proponen los otros, es siempre fuente de sospecha, y de rechazo hasta que, mediante la comunicación y las vivencias compartidas, se logra desarrollar un nuevo nosotros en torno a la propuesta. En eso está en gran medida la posibilidad de desarrollar con éxito un proyecto compartido; en la formación de un nuevo nosotros en función de la tarea”.

Rosa Goldfarb

Innovación - Grupo para el Diseño y Transformación Institucional

Diálogo que construye

Comunicación para el Desarrollo en proyectos de agua, saneamiento e infraestructura en América Latina. Lineamientos desde la práctica

© 2011, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial
Oficina en el Perú
Av. Álvarez Calderón 185
San Isidro, Lima 27
Teléfono: 615-0660
Página web: www.bancomundial.org.pe
Correo electrónico: bmperu@worldbank.org

1818 H Street NW
Washington DC 20433
Teléfono: 202-473-1000
Página web: www.worldbank.org
Programa de Agua y Saneamiento del Banco Mundial
Página web: www.wsp.org

Derechos Reservados

Este volumen es producto del personal del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial. Los resultados, interpretaciones y conclusiones expresados en esta publicación no necesariamente reflejan la opinión de los Directores Ejecutivos del Banco Mundial o de los gobiernos que representan. El Banco Mundial no garantiza la exactitud de los datos incluidos en esta publicación.

Derechos y permisos

El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial fomenta la difusión de su trabajo y permite reproducir partes de este libro siempre y cuando se cite la fuente.

Comité editor

Sandra Arzubiaga (Coordinadora)
Giovanna Núñez
Beatriz Schippner
Yehude Simon V.
Sofía Nalda L.

Primera edición: febrero 2011
Tiraje: 1000 ejemplares
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2011-00172
ISBN: 978-9972-2739-6-4

Diseño y diagramación

Ideo Comunicadores

Impresión

Forma e Imagen de Billy Víctor Odiaga Franco.
Av. Arequipa 4558 Miraflores



Diálogo que construye

Comunicación para el
Desarrollo en proyectos
de agua, saneamiento
e infraestructura



Índice de contenido

Prólogo	7
Agradecimientos	9
Acrónimos	11
Presentación	13
Introducción	14
1 ¿Qué es la Comunicación para el Desarrollo?	17
2 La comunicación como proceso de apoyo al diseño e implementación de proyectos	25
<ul style="list-style-type: none">• La Comunicación para el Desarrollo en el ciclo de proyectos de agua, saneamiento e infraestructura.• Retos actuales de la Comunicación para el Desarrollo en proyectos de agua, saneamiento e infraestructura.	
3 Una mirada desde la práctica, experiencias significativas	35
<ul style="list-style-type: none">• De gritar a contar, de la confrontación a la colaboración: construcción de ciudadanía a través de la Libreta de Calificación Ciudadana en Karachi, Pakistán.• Estrategia para neutralizar debilidades: la experiencia de los sistemas integrados de transporte masivo en Colombia.• Creación de una Cultura del Agua: la experiencia de Guanajuato, México.	
4 Construcción de diálogo mediante la Comunicación para el Desarrollo	45
<ul style="list-style-type: none">• Diseño de estrategias: fases clave del proceso.• La investigación como punto de partida.• El cambio de comportamiento y la creación de entornos favorables que lo promueven.• La abogacía, una estrategia para movilizar el compromiso de los tomadores de decisiones.• La Comunicación para el Desarrollo para la efectividad, el manejo de conflictos y la sostenibilidad de los proyectos.• Tres reflexiones sobre estrategias de comunicación para evitar el conflicto.• Experiencias sobre Comunicación para el Desarrollo en África.	
5 Conclusiones y lecciones aprendidas	63
6 Bibliografía	67
7 Anexos	71
<ul style="list-style-type: none">• Anexo A – Consenso de Roma• Anexo B – Agenda del Seminario Taller Internacional Diálogo que construye• Anexo C – Lista de participantes del Seminario Taller Internacional Diálogo que construye	

Índice de tablas

Tabla 1	19
¿Todo tipo de comunicación es Comunicación para el Desarrollo?	
Tabla 2	20
Definición de Comunicación para el Desarrollo	
Tabla 3	21
Comparación entre los modelos de comunicación difusionista y participativo	
Tabla 4	22
Valor agregado de la Comunicación para el Desarrollo	
Tabla 5	23
Valor agregado de la Comunicación para el Desarrollo en los proyectos de agua y saneamiento	
Tabla 6	38
¿Cómo funciona la Libreta de Calificación Ciudadana (CRC)?	
Tabla 7	51
Beneficios de las metodologías de investigación	
Tabla 8	55
El enfoque de la antropología visual para mejorar el comportamiento a través de la autoreflexión. La experiencia de Buen Inicio, Perú	

Índice de gráficos

Gráfico 1	29
El ciclo del proyecto y las fases de la Comunicación para el Desarrollo	
Gráfico 2	48
Las fases para el diseño de una estrategia de comunicación	
Gráfico 3	50
Cambio en las prácticas de lavado de manos en Tocache	
Gráfico 4	53
Estrategia integral de cambio de comportamiento	
Gráfico 5	55
Comunicación interpersonal: la ruta del cambio de madres y niños/as	
Gráfico 6	57
La abogacía: marco conceptual	



Prólogo

Esta publicación arroja luz sobre una de las áreas más rezagadas en las estrategias de desarrollo. La Comunicación para el Desarrollo debiera ser un aspecto integral del proceso de desarrollo en la medida que promueve la multiplicidad de voces, el pluralismo, y contribuye a generar los consensos entre los actores gubernamentales, la sociedad civil y las comunidades acerca de los objetivos de desarrollo en general y de proyectos específicos en particular. Para el Banco Mundial, en su trabajo con la región, la comunicación para el desarrollo es parte de su agenda de diálogo. Así desarrollamos programas con varios gobiernos, con medios de comunicación, con asociaciones de periodistas y con la sociedad civil.

Estos programas fomentan la capacidad institucional, el profesionalismo, la transparencia y rendición de cuentas además de aumentar la participación de la ciudadanía en los procesos de desarrollo, sea directamente o a través de medios de comunicación tradicionales, redes sociales o medios comunitarios.

A la hora de medir los resultados de las iniciativas de desarrollo que cuentan con actividades comunicacionales y las que no, el saldo es incuestionable. La inversión no es un lujo sino una necesidad para cumplir con los resultados deseados.

Sergio Jellinek

Gerente de Relaciones Externas para América Latina y el Caribe, Banco Mundial



Agradecimientos

Los contenidos del presente documento fueron elaborados gracias a los valiosos aportes de los ponentes, panelistas, moderadores y participantes del seminario taller internacional “Diálogo que construye. Comunicación para el Desarrollo en proyectos de agua, saneamiento e infraestructura” llevado a cabo en Lima, Perú, el 23, 24 y 25 de noviembre de 2009.

Agradecemos a Enrique Cornejo, Ministro de Transportes y Comunicaciones del Perú; Felipe Jaramillo, Director para Bolivia, Chile, Ecuador, Perú y Venezuela del Banco Mundial; Jae So, Gerente Global del WSP; Philippe Zahner, Director Residente de COSUDE; Juan Sarmiento, Ministro de Vivienda Construcción y Saneamiento del Perú; Glenn Pearce-Oroz, Director Regional de Programa de Agua y Saneamiento para América Latina y El Caribe del Banco Mundial por las ponencias de introducción y cierre del evento; igualmente a los expositores de metodologías y casos de estudio, Carolina Camacho, Angélica Casillas, Alejandro Cedeno, Rocío Flórez, Rosa Goldfarb, Syeda Maheen Zehra, Cledan Mandri-Perrott, Giovanna Núñez, Rafael Obregón, y Mercedes Zevallos; a los moderadores, Sandra Arzubiaga, Fredy Chirinos, Salvador Herencia, Teresa Quiroz, Fernando Ruiz-Mier, Ricardo Torres, Vito Verna y Marilú Wiegold; y finalmente, a los panelistas, Rosario Arias Quincott, Simón Bruna, Noris Decena, Frida Delgado, Jaime Delgado, César Guzmán-Barrón, Sebastián Henao Arango, Vandana Mehra, Humberto Muñoz, Carlos Oropeza, Giovanna Peñaflor, Ricardo Sancho, Toni Sittoni, Adriano Stringhini, María Elena Ugaz, Yosa Yuliarsa y Beatriz Zúñiga.

Valoramos especialmente los aportes para enriquecer el presente documento de Sergio Jellinek, Gerente de Relaciones Externas para América Latina y el Caribe; Iris Marmanillo, Coordinadora del Programa de Agua y Saneamiento de Perú del Banco Mundial; además de la colaboración de Juan Manuel Bassat, Alejandro Cedeno, Cledan Mandri-Perrot de la Oficina Regional del Banco Mundial y Rafael Obregón, Director de la Maestría de Comunicación y Desarrollo de la Universidad de Ohio.

Por su apoyo en la fase editorial, nuestro agradecimiento a Jorge Cornejo y Adolfo Medrano, y por sus precisiones técnicas a Claudia Celis.

Una especial consideración merece la esforzada labor y gran dedicación de Beatriz Schippner, que tuvo a su cargo la organización del seminario taller, por su compromiso permanente con la promoción de la cultura del agua en la región y especialmente en el Perú.

Acrónimos

BM	Banco Mundial
CAP	Conocimientos, Actitudes y Prácticas
CI	La Iniciativa de la Comunicación (Communication Initiative)
CpD	Comunicación para el Desarrollo
CRC	Libreta de Calificación Ciudadana (Citizens' Report Card)
EAP	Estrategia de Alianza con el País
ERP	Estrategia de Reducción de Pobreza
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FMR	Informe de Seguimiento Financiero (Financial Monitoring Report)
IEC	Información, Educación y Comunicación
ILM	Iniciativa Lavado de Manos
ISR	Informe de la Supervisión de la Ejecución (Implementation Supervision Report)
ICR	Informe Final del Proyecto (Implementation Completion Report)
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PD	Documento de Programa (Program Document)
PID	Documento de Información del Proyecto (Project Information Document)
PAD	Documento de Evaluación del Proyecto (Project Appraisal Document)
SITM	Sistemas integrados de transporte masivo
TdR	Términos de referencia
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
WCCD	Congreso Mundial sobre Comunicación para el Desarrollo (World Congress on Communication for Development)
WSP	Programa de Agua y Saneamiento del Banco Mundial (Water and Sanitation Program)



Presentación

En el Banco Mundial estamos comprometidos con apoyar políticas que promuevan el desarrollo económico, la creación de oportunidades para la población menos favorecida y la mejora de la eficiencia de la gestión del sector público. Entendemos que el desarrollo no es posible sin participación y no es posible promover la participación sin adecuadas, oportunas y pertinentes estrategias de comunicación.

El Programa de Agua y Saneamiento del Banco Mundial (WSP por sus siglas en inglés) es una alianza internacional con más de 30 años de experiencia que brinda apoyo técnico a los gobiernos para que las poblaciones más pobres puedan acceder a servicios de agua, saneamiento e higiene.

WSP promueve el intercambio de conocimiento y lleva a cabo proyectos piloto innovadores a nivel local para difundir los principales aprendizajes a escala global.

Es en este marco, que se vio la necesidad de generar un espacio de reflexión para resaltar el valor de la comunicación como un proceso fundamental para hacer viables y sostenibles las iniciativas de desarrollo en proyectos de agua, saneamiento e infraestructura en América Latina. Se trata de intervenciones para el desarrollo donde se promueven espacios de involucramiento, participación y compromiso ciudadano de todos los actores sociales vinculados a los procesos de cambio en cuatro dimensiones clave: las políticas públicas, la rendición de cuentas, la demanda de los consumidores y los cambios de comportamiento.

El seminario taller “Diálogo que construye. Comunicación para el Desarrollo en proyectos de agua, saneamiento e infraestructura en América Latina”, evento en el que se basa la presente publicación, buscó hacer de los contenidos compartidos algo realmente inspirador para los participantes, no solo por los saberes técnicos que se expusieron, sino también por el valioso proceso de diálogo e intercambio de experiencias que se generó entre los representantes de los 21 países que participaron.

De este intercambio rico es que se definió el *diálogo que construye* como el reconocimiento del otro como un interlocutor válido, legítimo y al mismo tiempo diferente, y el reconocimiento del diálogo como una herramienta que nos permitirá trabajar en la construcción de una situación deseada, hacia la cual nos encaminamos juntos, de manera consensuada y reconociendo necesidades e intereses de los diferentes actores sociales involucrados.

Es claro que no hay una receta o formato único para hacer una buena comunicación; esta tiene que adecuarse a las situaciones locales y a un propósito específico. Las personas que lideran y trabajan en proyectos de desarrollo tienen que estar no solo familiarizados con la base conceptual que sustenta la aplicación de la comunicación en iniciativas de desarrollo, deben entender también su importancia y formas de aplicación. Deben ser sensibles a reconocer sus intervenciones como propuestas a personas enmarcadas en una cultura, cosmovisión y costumbres específicas, que tienen opiniones y sentimientos que deben ser tomados en cuenta para lograr un mejor entendimiento que lleve por sí mismo a un trabajo consciente y conjunto por el desarrollo.

Reiteramos nuestro compromiso de seguir dialogando y seguir construyendo.

Felipe Jaramillo

Director para Bolivia, Chile, Ecuador, Perú y Venezuela, Banco Mundial

Glenn Pearce-Oroz

Director Regional del Programa de Agua y Saneamiento para América Latina y el Caribe, Banco Mundial



Introducción

En el año 1998, el Banco Mundial institucionalizó el uso de la Comunicación para el Desarrollo (CpD) en sus proyectos. Más de 10 años después, del 23 al 25 de noviembre de 2009, se celebró en Lima el primer seminario taller internacional de Comunicación para el Desarrollo en proyectos de agua, saneamiento e infraestructura, “Diálogo que construye”, que congregó a profesionales de 21 países de la región y representantes de 46 proyectos financiados por el Banco Mundial.

El seminario buscó motivar a los presentes a diseñar y gestionar los componentes de Comunicación para el Desarrollo de manera integral en sus proyectos y brindarles herramientas básicas que faciliten su incorporación. Igualmente, generó un espacio de reflexión para resaltar el valor de la comunicación como un proceso fundamental para hacer viables y sostenibles las iniciativas de desarrollo, en este caso, las vinculadas a los sectores agua, saneamiento e infraestructura, que promuevan espacios de involucramiento y compromiso ciudadano de todos los actores sociales para que se conviertan en reales protagonistas de los procesos de cambio.

El seminario taller fue organizado por la Oficina del Banco Mundial en el Perú y el Programa de Agua y Saneamiento (WSP) para América Latina y el Caribe, con sede en Lima, y estuvo dirigido a autoridades sectoriales, decisores, gerentes de proyectos y equipos implementadores de proyectos en América Latina y el Caribe, principalmente financiadas por el Banco Mundial.

El presente reporte sistematiza los contenidos, las lecciones aprendidas y las conclusiones de dicho encuentro y está dirigido a directores y gerentes de proyectos e instituciones, así como a los equipos ejecutores, interesados en aprovechar los beneficios de la incorporación de componentes de CpD a sus proyectos para lograr hacerlo más efectivos, de mayor impacto y sostenibles en el tiempo.



Luego de una breve aproximación teórica al concepto de Comunicación para el Desarrollo y los procesos y enfoques en los que puede incurrir (capítulo 1), el documento revisa la importancia de la Comunicación para el Desarrollo en el diseño e implementación de proyectos, en particular en aquellos referidos a temas de agua, saneamiento e infraestructura (capítulo 2), exponiendo ejemplos y definiendo retos para la comunicación en los mismos.

En la mirada desde la práctica, con la exposición de experiencias y lecciones aprendidas en tres casos específicos: construcción de ciudadanía en Pakistán, difusión de un sistema de transporte masivo en Colombia y creación de una cultura del agua en México, se halla evidencia que sustenta las posturas a favor del valor estratégico de la Comunicación para el Desarrollo para la buena marcha de un proyecto (capítulo 3), los beneficios y ventajas que complementan y hacen concreta una propuesta de desarrollo.

Seguidamente se revisan estrategias para el establecimiento de un diálogo que permita la participación efectiva de todos los grupos involucrados. Se pone énfasis en temas como la investigación como punto de partida de diseño de proyectos, la creación de entornos favorables que promuevan el cambio de comportamiento de los involucrados, el uso de la abogacía como medio para movilizar el compromiso de los tomadores de decisiones, y la utilidad de la Comunicación para el Desarrollo para el manejo y resolución de conflictos y para propiciar la sostenibilidad futura de los proyectos (capítulo 4).

En el capítulo final (capítulo 5), se presenta un balance de los aspectos más significativos del último trabajo grupal desarrollado en el seminario taller. Este balance enfatiza los aprendizajes significativos alcanzados en el evento y las tareas pendientes. Tareas a desarrollarse como equipos de los proyectos en relación a los componentes y/o estrategias de comunicación que se encuentran en proceso de diseño o en proceso de implementación.

Objetivos del seminario taller

- Reflexionar sobre el valor agregado y los beneficios de integrar estrategias de Comunicación para el Desarrollo en las diversas iniciativas de desarrollo social en marcha.
- Promover un aprendizaje horizontal, entre pares, que involucrara a todos los asistentes, en su mayoría ajenos al área específica de comunicaciones, de sus respectivas organizaciones.
- Compartir el conocimiento, las experiencias y los diversos aprendizajes aportados por cada participante, para con ellos construir alianzas interinstitucionales que redunden en un mejor trabajo futuro.
- Generar un documento de referencia y orientación en el tema.

Objetivos del presente documento

Al terminar de leer el documento, se espera que el lector:

- Incorpore el componente comunicacional para el logro de los objetivos del proyecto y la mejora de su eficiencia.
- Evidencie con claridad la diferencia de enfoque y resultados esperados entre la Comunicación para el Desarrollo y la comunicación institucional.
- Reconozca los beneficios y la pertinencia de incorporar el componente comunicacional de manera transversal al ciclo del proyecto: diseño, implementación, monitoreo y evaluación.
- Mejore sus conocimientos respecto a los principios básicos de la Comunicación para el Desarrollo, y tenga mejores elementos para la incorporación y desarrollo de los componentes de comunicación en los proyectos de agua, saneamiento e infraestructura.





¿Qué es la Comunicación para el Desarrollo?

“Toda transformación, todo desarrollo, implica momentos de desorganización, de dolor, de frustración y conflicto. Dichos momentos deben ser vistos como parte normal del proceso, contenidos y elaborados.”

Vito Verna, Defensoría del Pueblo, Perú

¿Qué es la Comunicación para el Desarrollo?¹

Lo siguiente es una revisión sucinta de la definición de Comunicación para el Desarrollo (CpD), su evolución en el tiempo y los elementos que la componen, así como la forma en que esta puede aplicarse a un proceso mucho más amplio: el desarrollo, que está fuertemente articulado con procesos comunicativos.

Para responder a esta pregunta, primero se debe establecer las diferencias entre los diversos tipos de comunicación, como se aprecia en la Tabla 1.

Si bien queda clara la diferencia entre los diversos tipos de comunicación a nivel de propósito y función, estos también pueden estar relacionados o utilizados en simultáneo dentro de una misma iniciativa. La abogacía, por ejemplo, puede ser componente de un proceso de Comunicación para el Desarrollo. Eso significa que no todos los tipos de comunicación son mutuamente excluyentes, pero sí tienen objetivos y procesos marcadamente distintos.

La CpD apunta a apoyar y facilitar procesos de cambio en distintos ámbitos –individual, político o colectivo–, con la participación de los diferentes

actores involucrados o grupos de interés. Su propósito es generar cambios consensuados en los que las diversas voces que forman parte de un proceso son escuchadas y tienen una participación importante en la decisión final.

Colin Fraser y Sonia Restrepo-Estrada señalan al respecto: “La Comunicación para el Desarrollo es el uso de procesos, técnicas y medios de comunicación para ayudar a las personas a alcanzar una mayor conciencia de su situación y opciones de cambio, resolver conflictos, crear consensos [...] planear acciones de cambio y desarrollo sostenible, ayudar en la adquisición de conocimientos y habilidades necesarias para mejorar su condición en su entorno social y cultural, y mejorar la efectividad de las instituciones”².

Herramientas de orientación y reflexión

Algunas ideas clave sobre la Comunicación para el Desarrollo:

- El desarrollo no es posible sin participación, y es imposible promover la participación sin adecuadas, oportunas y pertinentes estrategias de comunicación.
- Ninguna acción que se realice desde un programa de desarrollo puede tener éxito sin la colaboración de la población donde se desarrolla.

Tabla 1: ¿Todo tipo de comunicación es Comunicación para el Desarrollo?

Tipo	Propósito / Definición	Función
Comunicación Corporativa	Comunicar la misión y actividades de la organización, mayormente a las audiencias externas.	Utiliza medios de comunicación para promover la misión y valores de la institución; informa a la audiencia seleccionada sobre cambios relevantes en las actividades de la organización.
Comunicación Interna	Facilitar el flujo de información dentro de un proyecto institucional.	Asegura el intercambio oportuno y eficaz de información pertinente entre el personal y la institución. Realiza las sinergias y evita la duplicidad.
Abogacía	Influir para generar cambios a nivel público o político y promover las cuestiones relacionadas con el desarrollo.	Crea conciencia sobre temas fundamentales para el desarrollo, usa métodos de comunicación y a los medios para influir en audiencias específicas y generar cambio.
Comunicación para el Desarrollo	Apoyar el cambio sostenible en las operaciones vinculadas al desarrollo al vincular a los actores claves.	Establece entornos propicios para la evaluación de riesgos y oportunidades, difunde información; induce a un cambio de comportamiento y cambio social.

Fuente: MEFALOPULOS, Paolo. Broadening the Boundaries of Communication, 2009. Traducción libre de los escritores.

¹ Información tomada de la exposición “Múltiples enfoques, un solo objetivo” de Rafael Obregón, Director de la Maestría de Comunicación para el Desarrollo de la Universidad de Ohio.

² Fraser, C. y S. Restrepo-Estrada. Comunicando para el desarrollo, 1998.

- Cuando se reconoce que hay una separación o una diferencia de opinión sobre un proyecto, y si se quiere realizar una acción común que incluya a ambas partes, surge la necesidad de compartir, de comunicar.
- La CpD reconoce que los mensajes son siempre interpretados desde los parámetros de los receptores, no de quienes los transmiten. Por ello, la comunicación no solo significa explicar, significa también escuchar.
- El acceso a la información y el diálogo permiten mejorar la calidad de los proyectos al promover el compromiso de los distintos participantes, y ayuda a mejorar el diseño y la implementación de los proyectos y de las políticas.
- La CpD facilita la fiscalización pública, de tal forma que no solamente permite exponer casos de corrupción, sino también detectar dificultades en las etapas tempranas de los proyectos y corregirlas para reducir los riesgos futuros.

El Congreso de Roma³, un hito de la Comunicación para el Desarrollo

En el 2006, el Banco Mundial patrocinó el primer Congreso Mundial sobre Comunicación para el Desarrollo, celebrado en Roma, cuyo objetivo fue demostrar que la comunicación representa un factor esencial para responder a los retos más urgentes en el campo del desarrollo.

Conjuntamente con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Iniciativa de la Comunicación, el Banco Mundial facilitó que más de 300 profesionales de comunicación de todo el mundo se reunieran y elaboraran de manera colectiva una serie de recomendaciones estratégicas sobre los caminos por seguir para integrar plenamente la comunicación en las políticas del desarrollo.

El Consenso de Roma, documento resultante de las discusiones, describe la manera como los diseñadores de políticas pueden usar la comunicación y los medios como una forma de acelerar los esfuerzos tendientes a mejorar la seguridad alimentaria y de salud y reducir la pobreza. Asimismo, incluye una definición bastante aceptada del término, como se puede observar en la Tabla 2.

Modelos de comunicación

La literatura sobre el tema tiene fundamentalmente dos grandes miradas respecto del papel que cumple la comunicación en el contexto del desarrollo: el modelo difusionista y el modelo participativo.

• El modelo difusionista

Este modelo asume que las ideas forman parte del desarrollo y que estas son válidas en cualquier contexto, neutrales en términos de valores y, en algunos casos, muy orientadas hacia cambios en el ámbito individual.

Desde el punto de vista comunicativo, se dice que este modelo tiene una perspectiva monológica (del término monólogo), es decir, se trata de una posición jerárquica y vertical en términos del mensaje.

Se considera que el mensaje es válido, necesario y, por consiguiente, que no hay forma de cuestionarlo, simplemente asumirlo para su promoción e implementación en un contexto determinado.

En este enfoque, las personas que son parte de un proceso son percibidas como objetos de cambio y no necesariamente como sujetos del mismo.

Tabla 2: Definición de Comunicación para el Desarrollo

La Comunicación para el Desarrollo es un proceso social basado en el diálogo que usa un amplio abanico de instrumentos y de métodos. Se refiere también a la búsqueda del cambio a diferentes niveles, que incluyen escuchar, construir confianza, compartir conocimiento y habilidades, desarrollar políticas, debatir y aprender para lograr cambios sostenibles y significativos. No se trata de relaciones públicas ni de comunicación corporativa⁴.

³ Consenso de Roma, anexo A

⁴ Consenso de Roma. <<https://www.comminit.com/en/node/196336/37>>.

• El modelo participativo

Se contrapone al modelo anterior, pues considera aspectos más estructurales con una comunicación horizontal, en la que se asume que el otro también tiene algo que decir, algo que aportar. Hay un mayor esfuerzo por concientizar y por generar un proceso de reflexión alrededor de esta realidad.

La perspectiva de este modelo es dialógica (del término diálogo). Es decir que en lugar de decir: "Este cambio es bueno para usted", se dice: "Vamos a conversar, vamos a trabajar juntos". Uno de los beneficios de esta manera de ver las cosas es que permite lograr cambios en el ámbito colectivo y no solo cambios individuales. Y como analiza cada realidad y situación de manera independiente, los diagnósticos que realiza tienden a ser mucho más específicos.

La Tabla 3 sintetiza las principales diferencias entre ambos modelos.

Procesos monológicos versus procesos dialógicos

Con el paso de los años, se ha generado nuevas miradas sobre cómo trabajar la comunicación en contextos de desarrollo. Hoy este campo se dirige paulatinamente hacia una perspectiva centrada en procesos participativos, que incluye no solo los cambios que son necesarios en el ámbito individual, sino también en los entornos sociales, políticos e incluso en aspectos culturales.

Mientras que en el modelo difusionista la cultura tradicionalmente era percibida como una barrera, en el modelo participativo la cultura es vista como un elemento facilitador de cambio y de avance. En ese sentido, a la antigua perspectiva monológica se opone ahora una de carácter dialógico. Una perspectiva en la cual las ideas y las propuestas tienen que ser discutidas de manera más amplia, buscando una negociación y/o consenso, para dar lugar a un proceso que sea inclusivo.

En este punto, conviene decir que el trabajo de Comunicación para el Desarrollo no solamente se queda en el nivel abstracto del punto de vista conceptual, sino que también incorpora estrategias muy específicas que han sido cercanas a cada uno de estos extremos pragmáticos o conceptuales, como se verá a continuación.

Un concepto en evolución

En los últimos treinta años se ha producido un avance importante en términos de incorporar nuevos elementos que han permitido ampliar el trabajo que se hace en Comunicación para el Desarrollo.

El modelo difusionista, por ejemplo, que emplea la persuasión, en su momento estuvo vinculado al mercadeo social, que utilizaba técnicas comerciales para promover ideas o conceptos nuevos en contextos de desarrollo, que no necesariamente respondían a la realidad de la mayoría de las personas o las comunidades. Dicho de manera coloquial: "No es lo mismo vender una Coca-Cola

Tabla 3: Comparación entre los modelos de comunicación difusionista y participativo

Modelo difusionista / jerárquico	Modelo participativo / dialógico
Causas de comportamiento	Causas estructurales
Vertical	Horizontal
Persuasión	Concientización
Cambios individuales	Cambios colectivos
Pasiva y "bancaria"	Activa y crítica
Objetos de cambio	Agentes de cambio
Difusión masiva	Diálogo y debate
Diagnóstico generalizado	Diagnóstico específico
Corto plazo / mensajes	Largo plazo / proceso



que generar un proceso de negociación alrededor del servicio de agua y saneamiento". Aunque hay principios de aplicación comunes, no necesariamente tienen las mismas particularidades, lo que obliga a miradas distintas en cada caso.

En el campo de la salud, por ejemplo, la idea de Información, Educación y Comunicación (IEC) caló muy hondo y empezó a incorporar no solo aspectos de transmisión de información y de promoción de mensajes, sino también procesos mucho más interactivos en educación y comunicación.

Más adelante, la Comunicación para el Desarrollo empezó a incorporar teorías relacionadas con el cambio de comportamiento. Esto, sumado a lo anterior, contribuyó a darle una estructura mucho más rigurosa a sus procesos.

La psicología social también ha hecho numerosos aportes al trabajo en este campo. Primero, relacionados con los cambios de carácter individual, y, luego, dirigidos hacia enfoques que empiezan a mirar determinantes sociales, a mirar elementos del contexto para la adopción de comportamientos o de actitudes, etc.

Esta mirada holística ha permitido llegar a un concepto que ha cobrado mucha más fuerza en los últimos 5 ó 6 años: la idea de comunicación para el cambio social, en la que se asume que los procesos de cambio están presentes en cualquier dinámica social, de tal modo que el papel de la comunicación, en ese sentido, es ser más bien un elemento facilitador.

Comunicación para el Desarrollo y cambio social

Lo que hoy se denomina "comunicación para el cambio social" ya no solo abarca la comunicación en el contexto del desarrollo sino, más ampliamente, en procesos de cambio. Entre sus principales características se encuentran:

- Es un proceso social.
- Convoca diálogo y debate público.
- Cuenta con una amplia variedad de herramientas y métodos.
- Apunta al cambio en diferentes niveles.
- Fortalece la capacidad local.
- Está guiado por la investigación y la evidencia.

Existe una gran diversidad en las estructuras que se manejan en el ámbito del desarrollo, y eso tam-

bién se enmarca en un contexto en el que cada vez participan más estrategias comunicativas que se han ido sumando a estos procesos.

Eso significa que ya no se habla de una intervención única, sino de múltiples intervenciones. Esta nueva forma de ver las cosas incorpora nuevos elementos, nuevos enfoques conceptuales. No existe una fórmula única, no hay una sola receta. Cada tema, cada contexto, obliga a una estrategia de comunicación específica, única.

Comunicación para el Desarrollo como valor agregado

Surge aquí una pregunta clave: ¿Es la Comunicación para el Desarrollo la solución a todos estos problemas? Y la respuesta es: No, no es una panacea. Aunque se trate, sin duda, de una condición muy importante y que añade un alto valor agregado a los proyectos no puede trabajar por sí sola, debe ser un componente integral de los mismos y desde el inicio.

En las Tablas 4 y 5 se sintetiza el valor agregado de la Comunicación para el Desarrollo y su aplicación en el campo del agua, saneamiento e infraestructura.

Tabla 4: Valor agregado de la Comunicación para el Desarrollo

- Facilita el diálogo nacional y local de las voces ciudadanas, promoviendo la transparencia.
- Combina la comunicación masiva y popular y los procesos de movilización comunitaria.
- Involucra a múltiples stakeholders: medios, comunidad, individuos.
- Genera confianza a través del diálogo y el respeto.
- Ayuda a identificar los beneficios y las barreras de cada propuesta de desarrollo.
- Reconoce cada proceso como algo diferente donde se debe adaptar una estrategia de comunicación específica.

Tabla 5: Valor agregado de la Comunicación para el Desarrollo para los proyectos de agua y saneamiento

- Contribuye a resolver problemas sociales asociados con procesos de reforma del sector.
- Refuerza programas de desarrollo rural y de capacitación en el manejo de recursos de agua.
- Permite replicar procesos a nivel nacional y regional, tiene incidencia política en los programas nacionales.
- Mejora aspectos de gobernabilidad en proyectos de infraestructura.
- Contribuye a la conservación de aspectos culturales y tradicionales de comunidades que participan en el proceso.
- Genera condiciones para hacer viable la gestión de los proyectos (stakeholders).
- Sirve como herramienta crucial para hacer frente a desafíos para el incremento del acceso a servicios de agua y saneamiento básicos.

Desafíos de la Comunicación para el Desarrollo

Entre los desafíos futuros que deberá enfrentar la Comunicación para el Desarrollo se encuentran:

- Incluir el componente comunicacional a lo largo de las diferentes fases del ciclo del proyecto.
- Institucionalizar la CpD en los programas y proyectos incluyendo presupuesto y recursos para su gestión eficiente.
- Fortalecer las capacidades de los decisores en iniciativas de desarrollo para que puedan incorporar tempranamente componentes de comunicación en el marco de los proyectos o programas.
- Documentar y sistematizar experiencias de CpD para continuar generando conocimiento en la temática.
- Monitorear y evaluar las estrategias de CpD para generar evidencia de sus aportes en el marco de las iniciativas de desarrollo.





La comunicación como proceso de apoyo al diseño e implementación de proyectos

La comunicación es esencial para el desarrollo humano, social y económico.

El núcleo de la comunicación para el desarrollo es la participación y la apropiación de las comunidades y de los individuos más afectados por la pobreza y problemas del desarrollo.

Participantes Congreso Mundial de Comunicación para el Desarrollo, Roma 2006

La comunicación como proceso de apoyo al diseño e implementación de proyectos⁵

Con más de 60 años de experiencia en la lucha contra la pobreza, el Banco Mundial inició en 1996 un proceso de descentralización para acercarse a los gobiernos y países mediante una mayor presencia en el “terreno”.

Este ajuste en el rumbo generó a la vez la necesidad de contar con especialistas de otras disciplinas, como sociólogos, antropólogos y comunicadores, a fin de establecer relaciones más efectivas con las poblaciones a las cuales se pretendía beneficiar con los proyectos e iniciativas de desarrollo. De esa manera, comenzó a incrementarse el reconocimiento de la importancia de la comunicación y el diálogo y del entendimiento del contexto cultural local, para lograr un desarrollo integral y consensuado.

En 1998 se institucionalizó el uso de la Comunicación para el Desarrollo (CpD) en la ejecución de los proyectos y se determinó que, para obtener resultados más positivos y sostenibles, es necesario construir y mantener un diálogo permanente con los diferentes actores sociales involucrados en los procesos de desarrollo, desde las poblaciones meta hasta los ejecutores de los proyectos, que son las entidades de los gobiernos socios.

¿Cómo incorpora el Banco Mundial el componente CpD en los proyectos?

- Provee asistencia técnica a las unidades ejecutoras sobre procesos participativos y comunicación.
- Desarrolla programas de comunicación estratégica para obtener mejores resultados, mitigar riesgos y crear consensos.
- Trabaja en procesos de reformas (económicas, y sociales), pero también en proyectos ambientales, de desarrollo rural, gripe aviar, etc.
- Capacita a los equipos de proyectos sobre cómo incorporar la comunicación en el programa y/o proyecto de desarrollo.

¿Para qué sirve la CpD?

- Facilita los procesos de un proyecto para que sean más participativos y amplios y fortalece las relaciones con los principales grupos de interés.
- Fortalece la capacidad de los gobiernos para escuchar a sus electores y ayuda a negociar con las partes interesadas.
- Crea mecanismos para ampliar el acceso público a la información.
- Empodera a las organizaciones de base para lograr una mayor participación en el proceso de desarrollo.
- Estudia y analiza a la opinión pública usando encuestas y otras metodologías empíricas para fundamentar su trabajo.
- Proporciona una visión objetiva e independiente de las percepciones de las audiencias clave.
- Permite el desarrollo de estrategias que resuenan en los grupos de base sobre el terreno.

La Comunicación para el Desarrollo en el ciclo de proyectos de agua, saneamiento e infraestructura⁶

La CpD se basa en una amplia gama de herramientas y métodos que incluye escuchar, crear confianza, compartir conocimientos y habilidades, debatir y aprender para promover procesos de cambio sostenido y de transformaciones sociales. Es un proceso estratégico y específico que permite obtener mejores resultados y mitigar riesgos.

Existen herramientas metodológicas para que desde la preparación de un proyecto se pueda trabajar la

⁵ Información tomada de las exposiciones “La comunicación como proceso de apoyo a los proyectos: el contexto actual. Los restos de la comunicación desde la perspectiva del Banco Mundial” y “Estado del arte del componente comunicacional de los proyectos participantes en el taller. Resultados de la aplicación de encuesta inicial a participantes”, de Alejandro Cedeño, Oficial de Comunicaciones Senior de la Unidad de Relaciones Externas, Región de América Latina y el Caribe, del Banco Mundial.

⁶ Información tomada de las exposiciones “Desafíos de la CpD en el ciclo de proyectos de agua, saneamiento e infraestructura”, de Rafael Obregón, Director de la Maestría de Comunicación para el Desarrollo de la Ohio University; y “Estado del arte del componente comunicacional de los proyectos participantes en el taller. Resultados de la aplicación de encuesta inicial a participantes”, de Alejandro Cedeño, Oficial de Comunicaciones, Región América Latina y el Caribe, Banco Mundial.

CpD de manera sistemática y efectiva, de acuerdo con los objetivos generales de la iniciativa. Los estudios del contexto social, cultural y político, que incluyen un análisis de los aspectos comunicacionales, de percepción y opinión, proporcionan los elementos para evaluar riesgos y crear consensos desde el inicio.

La CpD debe ser incorporada desde el inicio, incluso desde la conceptualización del proyecto, y en el caso de los proyectos de infraestructura, que afectan profundamente la vida de las personas, la utilización de la CpD puede hacer que el diseño, por ejemplo de las obras, respondan a las necesidades reales de la gente.

Puede que los proyectos incorporen equipos técnicos de gran nivel, pero la experiencia ha demostrado que, de no haber considerado componentes de comunicación o no haber desarrollado y analizado un mapeo de actores, muchas iniciativas fracasan y pierden recursos sustanciales, y, lo que es peor, la credibilidad y confianza de sus grupos de interés.

Con métodos de “comunicación estratégica” desde el inicio del proyecto, aplicando “herramientas de escucha” en lugar de “herramientas de habla”, se vela porque las intervenciones de las comunicaciones ayuden a cumplir los objetivos políticos, técnicos y comerciales en su totalidad. De esa manera, también se va fortaleciendo la capacidad del cliente de comunicarse con sus actores clave de manera transparente y horizontal. Se trata de escuchar a los interesados y participar en un diálogo que maneje expectativas y forje consenso político y social para promover un sentido de pertenencia local. Finalmente, lo que se busca es que las personas se apropien de la iniciativa y estén empoderadas para participar y dar sostenibilidad a las intervenciones.

El Gráfico 1 ilustra de qué manera acompaña la CpD durante el ciclo del proyecto.

Según Mefalopulos (2009) considerando un ciclo del proyecto de siete fases: (1) estrategia de asistencia a los países; (2) identificación del proyecto de acuerdo a las prioridades y necesidades de desarrollo del país cliente, (3) preparación del proyecto, (4) evaluación inicial, (5) aprobación del directorio del Banco Mundial, (6) implementación, y (7) evaluación; las fases propias de la CpD: (1) investigación y diagnóstico, (2) estrategia y diseño de componentes de comunicación,

(3) implementación y (4) monitoreo y evaluación, fortalecen la efectividad del proceso del ciclo de proyecto y la aplicación del mismo enfatizando sus funciones dialógicas y analíticas.

En las fases 1 y 2 del ciclo del proyecto se da la primera fase de la CpD: la investigación / diagnóstico comunicacional de base. Esto implica el trabajo conjunto con los países identificando sus necesidades principales para el desarrollo y se establece un programa de 3 a 5 años para abordar lo priorizado. Desde aquí ya se tiene un trabajo basado en la CpD ya que es un diálogo horizontal e informado, donde se promueve la escucha de las voces de los involucrados en la iniciativa de desarrollo. Los productos obtenidos serán las bases para las herramientas de gestión del proyecto.

En las fases 3, 4 y 5 del ciclo del proyecto, es decir, durante la fase de identificación y de preparación del proyecto, se evalúa y estima cómo va a funcionar el proyecto y dentro del ciclo de la CpD, se diseña la estrategia y los componentes de comunicación, se proyecta de qué manera se trabajará la comunicación con una programación y planes concretos, y establece la relación entre las partes para reforzar la asistencia técnica.

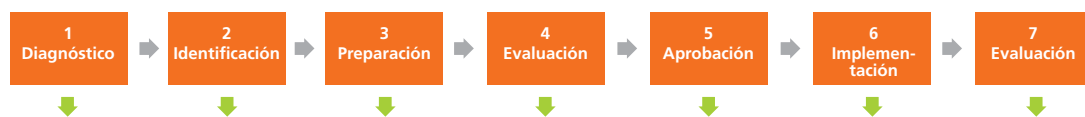
En la fase 6 del ciclo del proyecto, cuando se hace la implementación de la iniciativa, la CpD también está en fase de implementación y lo hace de manera dinámica, cubriendo sus objetivos relacionados al público meta de la intervención pero a la vez complementando los aspectos técnicos y de formación de capacidades de los proyectos y garantizando de manera general procesos dialogados y participativos para la consecución de los objetivos.

Al finalizar el proyecto y desde el punto de vista de la comunicación, es clave la documentación del componente de comunicación en un informe de conclusión.

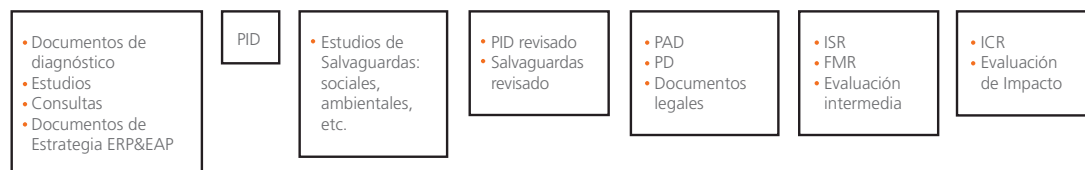
Finalmente, en la fase 7 del ciclo del proyecto, respecto al monitoreo y evaluación del nivel de alcance de los resultados esperados, se hace lo mismo con el componente de comunicación. Es un trabajo en base a indicadores que resume el impacto de la intervención, que tiene como referencia obligatoria la línea de base desarrollada inicialmente y que se espera que aterrice en una sistematización que sirva de fuente de aprendizaje para las otras experiencias que la requieran.

Gráfico 1: El ciclo del proyecto y las fases de la CpD⁷

Fases del ciclo de proyecto



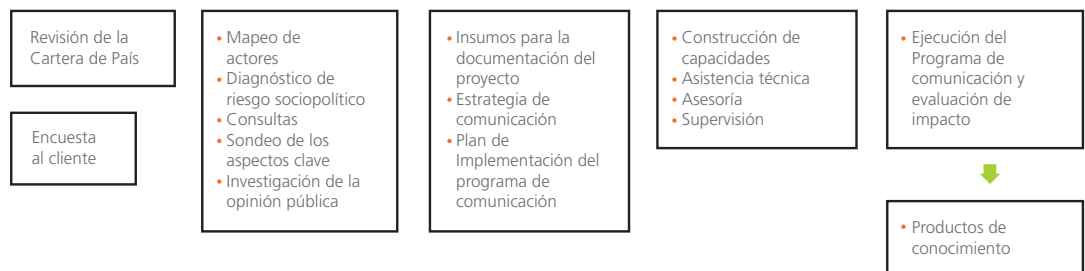
Documentos del ciclo de proyectos



Fases del Programa de Comunicación para el Desarrollo



Intervención y productos



Fuente: Michele Bruni y Paolo Mefalopulos. Los editores han agregado los documentos que se producen en cada fase del ciclo del proyecto.

El monitoreo permitirá conocer si se está dando las respuestas que se buscaban, el porqué de las cosas, cuáles fueron los obstáculos; y hará posible revalorar cada vez más el proyecto, así como ajustar estrategias e intervenciones donde sea necesario. En la evaluación también será necesario estudiar el impacto del componente de comunicaciones, el cual en la práctica se ha evidenciado que contribuye a:

- Mejorar el diseño del proyecto de acuerdo a las necesidades reales de la población.
- Incrementar la credibilidad de los procesos.
- Minimizar riesgos políticos.
- Evitar retrasos.
- Mejorar la coordinación, la capacidad del cliente y la comunicación interna.

⁷ Traducción libre y adaptación de MEFALOPULOS, Paolo. Development Communication Sourcebook. Broadening the Boundaries of Communication, World Bank. 2009.

Casos de análisis⁸

Acceso a agua potable: Haití

En Haití existe un grave problema de acceso a servicios básicos: 78% de la población vive con menos de 2 dólares al día y la infraestructura básica rural (como el agua, riego, electricidad y saneamiento) es prácticamente ausente o muy reducida⁹.

Es una población de medio millón de personas, en la que la provisión de agua se da mediante pozos de agua potable; sin embargo, el sector privado ha aprovechado la situación y vende a precios muy elevados agua en botellas a la gente pobre. ¿Cómo se llegó a una cultura en la que los pobres no hacen uso de los pozos de agua y pagan muchísimo por agua embotellada?

Propuesta comunicacional

Mediante un programa de Comunicación para el Desarrollo sobre agua y saneamiento focalizado en las zonas más pobres, se promovieron espacios de diálogo con la población sobre la necesidad de hacer uso de los pozos comunitarios y contar con un sistema de reciclaje, que les permitan sobrevivir a pesar del bajo ingreso per cápita.

Acceso a energía: Sierra Leona

En Bumbuna, Sierra Leona, había un problema muy serio de energía. Después de la guerra, el país no tenía posibilidad de salir adelante sin un sistema energético, y su construcción significaba movilizar a 40% de la población de una zona muy afectada por la guerra¹⁰.

Propuesta comunicacional

Los componentes de comunicación ayudaron a que esta población se abriera a la necesidad del cambio. A través del diálogo y logro de consensos, se le otorgó compensaciones y nuevos trabajos. Al final, consintieron en desarrollar un proyecto de ley de energía que está resolviendo los problemas energéticos y de producción.

Acceso a educación: Uganda

En Uganda, después de un estudio con padres de familia, se identificó que de cada 10 dólares que estos aportaban para la educación de sus hijos, a estos solo llegaban 2 dólares. Los otros 8 dólares se perdían en el camino. Era claro que había un tema de corrupción o un despilfarro gubernamental que necesitaba ser identificado.

Propuesta comunicacional

Se movilizó a la sociedad civil, que a su vez movilizó a los medios, y a los actores externos donantes y otros grupos clave. En solo 3 meses se logró que 8 dólares sean destinados a los servicios educativos y 2 dólares a cubrir gastos administrativos¹¹.

Acceso a capacitación y formación: India

En la India, un proyecto de desarrollo rural identificó que los campesinos que escuchaban programas radiales sobre capacitaciones, sobre todo de agricultura, tenían más éxito frente a los que no lo hacían.

Propuesta comunicacional

Se comenzó a utilizar la radio como una fuente de capacitación y formación, con programas y horarios específicos, con la participación de 147 radios piloto. Esta experiencia se replicó luego a escala nacional. Gracias a este proyecto, en los últimos 10 años la productividad agrícola de la India ha superado exponencialmente todas las expectativas.

Promoción de derechos humanos: Senegal

La mutilación genital femenina en Senegal tiene una prevalencia del 20%¹² y representa un peligro a la integridad física, emocional y psicológica. Esto constituye una flagrante violación a los derechos humanos y representa un desafío en la promoción de un cambio cultural orientado al respeto y valoración de la mujer.

Propuesta comunicacional

Para afrontar el reto se diseñó e implementó una estrategia de comunicación como un elemento central y se logró reducir en 3% la prevalencia de mutilación genital¹³.

⁸ Información tomada de la exposición "Síntesis e ideas claves de los tres bloques temáticos", de Cleland Mandri-Perrott, Especialista Senior en Infraestructura, Banco Mundial.

⁹ Fuente Banco Mundial, 2001.

¹⁰ The Role of Communication in Large Infrastructure. Mazzei, Leonardo y Scuppa, Gianmarco.

¹¹ Información tomada del estudio "Information and Voice in Public Spending" Reinikka, Ritda y Svensson Jakob.

¹² <http://www.gtz.de/de/dokumente/en-fgm-countries-senegal.pdf>

¹³ <http://www.tostan.org/web/page/586/sectionid/547/pagelevel/3/interior.asp>

Retos actuales de la Comunicación para el Desarrollo en proyectos de agua, saneamiento e infraestructura¹⁴

Los retos que enfrenta la Comunicación para el Desarrollo son, en general:

- El poco conocimiento sobre las ventajas de la comunicación.
- Lograr incorporar componentes de comunicación al inicio del ciclo y en todos los proyectos.
- La falta de asignación de recursos por competir con otras prioridades.
- La falta de voluntad política y, a veces, capacidades, para implementar estrategias de comunicación.
- El monitoreo y la evaluación de resultados de los esfuerzos comunicacionales para generar evidencia de sus aportes.
- La falta de documentación de los procesos y experiencias.

Desde la práctica, las discusiones del seminario taller “Diálogo que construye” concluyeron que los retos específicos, de acuerdo con los diferentes aspectos que comprende la CpD, son los siguientes:

En la gestión y el compromiso de los actores involucrados

- Promover el liderazgo y compromiso del gerente del proyecto con respecto a la CpD, de manera que todos los actores involucrados se beneficien realmente con una gestión participativa y transparente.
- Cambiar entre los actores involucrados el paradigma de entender la comunicación solo como “difusión”.
- Identificar y explicitar los compromisos de los actores mediante actas, convenios y otras herramientas.
- Dedicar tiempo y espacio a la investigación social.
- Construir mapas de actores lo suficientemente detallados y que permitan un análisis de sus intereses.
- Promover plataformas de comunicación internas que permita sistematizar la información que va generando el proyecto para comunicarla oportunamente a todos los involucrados.

En la promoción de cambios de comportamiento y acondicionamiento de entornos

- Romper con el paternalismo y la demagogia aún vigentes en las sociedades latinoamericanas.
- Entender el enfoque multicultural y de género para alcanzar los objetivos del proyecto.
- Adaptar las tecnologías a las zonas donde se desarrolla el proyecto.
- Entender la fuerte oralidad y el alto analfabetismo funcional de muchos pueblos.
- Promover la comunicación horizontal.
- Sensibilizar a los gobiernos y otros sectores de incidencia social sobre los costos asociados para generar verdaderos cambios.
- Implementar campañas de sensibilización de largo plazo, permanentes y sistemáticas (talleres con la comunidad, actividades, acciones conjuntas, etc.), diferenciadas de la propaganda política.
- Movilizar a los diferentes sectores bajo un enfoque de coordinación intersectorial.
- Trabajar con la niñez con el fin de que la comunicación bien estructurada se vuelva algo natural y cotidiano.
- Aprovechar las herramientas de comunicación existentes para generar cambios de comportamiento.
- Lograr que los usuarios y gestores se apropien del proyecto para asegurar su sostenibilidad.

En procesos de rendición de cuentas y vigilancia ciudadana

- Informar al ciudadano acerca de sus derechos y deberes.
- Promover el acceso a la información pública.
- Incluir la rendición de cuentas en el ciclo de los proyectos.
- Desarrollar y fortalecer las capacidades de los actores sociales para que ellos vigilen los componentes del proyecto.
- Evitar la politización de la rendición de cuentas.
- Medir el impacto de la comunicación.
- Aprovechar la tecnología y los canales que realizan evaluaciones y difunden la información.
- Motivar y generar los mecanismos para la participación ciudadana.
- Informar adecuadamente de los hitos del proyecto a los diferentes actores y a la sociedad en general.

¹⁴ Información tomada de “Identificando los retos de comunicación para hacer eficiente la gestión de los proyectos de agua, saneamiento e infraestructura”, primer trabajo de grupos.

- Interesar a los medios de prensa sobre proyectos de desarrollo, de manera que sean un mecanismo facilitador de la vigilancia ciudadana y no reaccionen solo cuando se trata de difundir “escándalos políticos” y dificultades.

En la gestión del riesgo de conflictos sociales y políticos

- Realizar investigaciones profesionales y serias a fin de evitar posibles conflictos sociales y políticos.
- Tomar en cuenta a los líderes locales de las iglesias, gremios, partidos políticos, sectores de influencia, etc., para que se conviertan en aliados de las iniciativas.
- Identificar los distintos grupos de interés involucrados y adelantarse a los problemas.
- Buscar decisiones democráticas y no unilaterales.
- Lograr un compromiso de las autoridades que haga sostenibles los proyectos.
- Mantener el mapa de actores actualizado.
- Desarrollar planes de contingencia.
- Generar espacios permanentes de participación ciudadana para la discusión de los proyectos desde la pre inversión.
- Lograr la integración de los comités pro obra.
- Convertir la información técnica en información de interés general.

En la comunicación interna del proyecto y/o institución

- Convencer, dentro de la organización, sobre la necesidad de contar con una estrategia comunicacional.
- Posicionar los beneficios del proyecto en todo el equipo involucrado en su ejecución, porque serán comunicadores de manera directa e indirecta.
- Desarrollar reuniones de intercambio y retroalimentación, tales como talleres internos, para un entendimiento común de los objetivos reales del proyecto.
- Promover pasantías del equipo de los proyectos para que puedan conocer las experiencias y resultados concretos alcanzados en otras experiencias.
- Lograr que la comunicación esté presente desde la ingeniería del proyecto.

- Lograr que la misma institución ejecutora sea la que lidere el componente de comunicaciones, a fin de que sea diseñado de acuerdo a las características locales.
- Mantener un equipo de comunicación y promoción social que esté articulado con la gerencia del proyecto a cargo de la implementación de la estrategia de comunicación.
- Armonizar objetivos entre quienes financian el proyecto y los gestores del mismo.
- Formalizar mecanismos de coordinación entre diferentes actores involucrados (internos y con las contrapartes involucradas).

En la gestión del conocimiento y los aprendizajes

- Sistematizar la información de manera permanente, documentando los hitos y lecciones en el proceso del ciclo del proyecto.
- Contar con una línea de base y una evaluación ex post.
- Transferir conocimiento al interior de la organización.
- Fortalecer las competencias en sistematización de experiencias del equipo multidisciplinario.
- Generar instrumentos que sistematicen las lecciones aprendidas de manera permanente, y no solo al final de la implementación.
- Desarrollar el seguimiento y monitoreo desde el inicio del proyecto.
- Institucionalizar la gestión de conocimiento enfatizando los aprendizajes tanto positivos como negativos (lo que no se debe hacer).

Otros

- Valorizar la Comunicación para el Desarrollo en el ciclo de proyecto incluyendo un presupuesto real con recursos financieros específicos.
- Sensibilizar a los medios para que puedan formar opiniones balanceadas que cotraresten distorsiones de los mensajes.



Una mirada desde la práctica, experiencias significativas

“Existe un factor emocional que hace que la gente se sensibilice, tome conciencia y se movilice. Esos ‘detonadores’ deben ser el eje central de las campañas de comunicación en todos los niveles.”

Angélica Casillas, Comisión Estatal de Agua de Guanajuato, México

Una mirada desde la práctica, experiencias significativas¹⁵

A continuación se presenta un resumen de los alcances de tres experiencias que fueron socializadas en el marco del seminario taller y evidencian el valor agregado de las estrategias de CpD en iniciativas de desarrollo vinculadas a proyectos de agua, saneamiento e infraestructura desde la experiencia del Banco Mundial.

El proceso de ubicación y selección de experiencias no fue sencillo ya que, como se pudo corroborar durante el evento, la incorporación de componentes de comunicación en el marco de los proyectos en estos temas, y que sean de gran alcance y envergadura, aún es un tema en proceso de consolidación. Sin embargo, consideramos que las tres experiencias escogidas, tienen por sus características y objetivos, ángulos distintos que rescatar y que contribuyen a reforzar la identificación de los beneficios de incorporar tempranamente estrategias de comunicación en las iniciativas de desarrollo, especialmente vinculadas a la temática en mención.

La primera experiencia, está referida a la consulta ciudadana y mecanismos participativos para la implementación de proyectos de reforma en agua, saneamiento e infraestructura en Karachi, Pakistán. La experiencia da cuenta de la aplicación de una metodología de consulta denominada Citizens' Report Card (Libreta de Calificación Ciudadana) que tiene su origen en la India y es ampliamente aplicada en diferentes iniciativas de desarrollo.

Lo central en este caso, es que la aplicación de esta herramienta y los resultados de este proceso permitieron, que desde la Junta Directiva de Agua y Saneamiento de Karachi, se desencadenaran valiosos procesos comunicacionales que ayudaron a generar condiciones favorables para la reforma del sector. La aplicación de metodologías e instru-

mentos como estos en el marco de estrategias de comunicación integrales brindan la posibilidad de generar espacios de diálogo informados entre las entidades prestadoras de servicios y los actores sociales vinculados a ella.

La segunda experiencia, nos acerca al diseño y aplicación de una estrategia integral de comunicación como un componente central en la gestión de un proyecto vinculado a mejorar los sistemas integrados de transporte masivo en Colombia. En este caso, se evidencia el valor de una estrategia de comunicación de carácter nacional, con aplicaciones a nivel regional que le dieron y le dan viabilidad a la ejecución del proyecto de transporte que financia el Banco Mundial en ese país. Es clave destacar el liderazgo de los decisores en el proyecto en el diseño e implementación de la estrategia a partir de un reconocimiento de sus beneficios. Los múltiples públicos y niveles de intervención son otro rasgo de esta experiencia que puede inspirar a proyectos similares en la región.

La tercera experiencia, presenta la experiencia del Programa Cultura del Agua promovida por la Comisión Estatal de Agua de Guanajuato en México. La escala de aplicación de esta iniciativa y su proceso de evolución pasó de desarrollar actividades de comunicación independientes a convertirse en un programa de promoción de cultura del agua institucionalizado y que deja reflexiones valiosas que pueden ser aprovechados en su replicación.

De gritar a contar, de la confrontación a la colaboración: construcción de ciudadanía a través de la Libreta de Calificación Ciudadana en Karachi, Pakistán¹⁶

A través de la Libreta de Calificación Ciudadana en Karachi, Pakistán, se buscaba implementar una estrategia de comunicación para fomentar la reforma institucional de la empresa prestadora de servicios de agua.

¹⁵ Información tomada de las exposiciones "La consulta ciudadana y mecanismos participativos para la implementación de proyectos de reforma en agua, saneamiento e infraestructura en Karachi, Pakistán", de Syeda Maheen Zehra, WSP Pakistán; "El Programa Cultura del Agua en Guanajuato, México", de Angélica Casillas, Secretaria Ejecutiva de la Comisión Estatal de Agua de Guanajuato, México; "Transporte a escala humana. Estrategia integral de comunicaciones como componente central en la gestión de proyectos", de Carolina Camacho, Directora de la Unidad Coordinadora del Proyecto Sistemas Integrados de Transporte Masivo del Ministerio de Transporte, Colombia.

¹⁶ Para mayor información del caso se recomienda visitar:
www.wsp.org/index.cfm?page=page_disp&pid=21450
www.adb.org/Projects/e-toolkit/NIM-Karachi-Midterm-report.pdf
www.kwsb.gos.pk
www.adb.org/projects/e-toolkit/e-learning1.asp

El tema de agua y saneamiento es complejo, no por falta de recursos o capacidades, sino por falta de gobernabilidad de los servicios debido a un proceso de descentralización aún incompleto, en el que no se diferencian las funciones de los diversos ámbitos de gobierno.

La ciudad está dividida en 18 alcaldías distritales con autonomía administrativa y cuenta con 5.2 millones de conexiones directas y un millón de conexiones colectivas. Además, de 376 asentamientos humanos, solo 150 de ellos reconocidos oficialmente por el gobierno.

El agua es un bien que se ha visto politizado y la sociedad civil es escéptica respecto a cualquier cambio y acción en la prestación de los servicios de agua. Existían antecedentes negativos respecto al Banco Mundial y a intentos de privatización en la década pasada. Hablar de reforma públicamente era percibido como un asunto cosmético del gobierno, pues el ciudadano de a pie no estaba realmente involucrado. Frente a esta situación de servicios deteriorados, débiles relaciones comunitarias, falta de mecanismos de rendición de cuentas y estructuras gubernamentales disfuncionales, se requería de una reforma institucional de largo alcance que fuera más allá de los imperativos técnicos y financieros.

Se empezó por una “corporativización” de la empresa de servicios públicos de agua y saneamiento, es decir, se partió de un sistema basado en desempeño y principios corporativos, con estatutos y reglas claros.

Por otro lado, se hizo inminente la necesidad de desarrollar una estrategia de comunicación que potenciara mecanismos de participación ciudadana y que además trabajara con los medios de prensa para dar legitimidad y mayor transparencia al proceso de cambio.

Para lo primero, se empleó una herramienta llamada Citizens’ Report Card (CRC) o “Libreta de Calificación Ciudadana”, originalmente ideada por el Centro de Asuntos Públicos de Bangalore, India.

Tabla 6: ¿Cómo funciona la Libreta de Calificación Ciudadana (CRC)?

- Mediante encuestas y grupos focales se recoge la percepción de los ciudadanos sobre la prestación de los servicios. En el caso de Karachi, la muestra para la investigación estuvo compuesta por nueve zonas.
- La evaluación cuantitativa permite comparar la prestación de servicios en los distintos distritos. Ello brinda un diagnóstico eficaz de la situación para los proveedores del servicio y motiva a introducir prácticas de participación ciudadana.
- La investigación cualitativa es de suma relevancia como mecanismo de participación, debido a que es el espacio en el que las personas pueden expresar su acuerdo/desacuerdo con los diversos aspectos del servicio y la empresa prestadora. Ello permite sentar las bases para una comunicación simple y directa con la población.
- El reporte final que sistematiza la información levantada a través de la CRC sirve como punto de partida para la reflexión y la acción correctiva. Se trata de un reporte técnico y complicado, pero es simplificado para el gran público: los resultados son convertidos en mensajes comunicativos y se constituyen en retroalimentación creíble con respecto al servicio prestado.
- El reporte final se hace de dominio público, lo que crea oportunidades para alianzas y espacios de diálogo y rendición social de cuentas.
- La Libreta de Calificación Ciudadana revela el panorama global de la prestación de servicios y proporciona información y conocimiento a la población para lograr que esta se apropie del proceso y que sea la sociedad civil la que demande la reforma.

Los medios como aliados

La estrategia de comunicación estuvo orientada de acuerdo con tres líneas de trabajo:

- Sensibilización de los medios de prensa para convertirlos en aliados del proceso y que contribuyan a que la población se apropie del proceso.
- Fortalecimiento de capacidades para reportar los resultados de las encuestas con credibilidad y seriedad, a fin de concientizar a la población con respecto a la situación de los servicios y la necesidad de una reforma institucional.
- Abogacía utilizando la CRC para que sea la sociedad civil misma la que demande la reforma.

El plan de medios consistió en acercarse sistemáticamente a la prensa mediante visitas a los editores, reuniones y sobre todo talleres de orientación sobre el sector de agua y saneamiento, donde se pudo esclarecer aspectos técnicos y detalles de la reforma institucional.

Los resultados de la CRC sirvieron de inspiración a programas radiales. Una emisora tomó preguntas de la evaluación cualitativa y estableció un diálogo directo entre los ciudadanos, que se contactaban telefónicamente para dar su opinión, y los administradores municipales, quienes interactuaban con el público y absolvían sus dudas y consultas. También se desarrolló un documental, que fue emitido en varios canales.

Resultados

- Programa cohesionado.
- Debate público en vivo a través de representaciones teatrales.
- Liga de reporteros.
- Institucionalización de las CRC.

Lecciones aprendidas

- El gobierno del distrito de Karachi, con el apoyo del WSP, pasó de la reacción a la acción, de la confrontación a la colaboración, con la instauración de la Libreta de Calificación Ciudadana.
- La CRC se convirtió en un instrumento simple, pero poderoso, orientado a recoger la percepción del ciudadano sobre la entrega de servicio de una manera objetiva y sistemática para

el mejoramiento de los servicios y facilitar el involucramiento de la gente. De este modo, la sociedad civil misma fue la que se encargó de demandar la reforma.

- Los medios, al contar con información de calidad, creíble y oportuna, comenzaron a involucrarse de una manera muy activa y cumplieron un rol muy importante en otorgarle transparencia al proceso de cambio.

Estrategia para neutralizar debilidades: la experiencia de los sistemas integrados de transporte masivo en Colombia¹⁷

Los sistemas integrados de transporte masivo (SITM) son las obras de transformación urbana más importantes de la historia reciente de Colombia: benefician a casi 40% de la población y significan desarrollo, modernidad y competitividad para 16 ciudades del país.

El desarrollo e implementación de los proyectos de transporte masivo promueve cambios en las costumbres de los ciudadanos y una transformación en los hábitos de los usuarios, pues se reestructuran rutas, paraderos y el plan de movilidad urbana, para una operación segura y eficiente. Al involucrar al público se forja en los ciudadanos un sentido de pertenencia con su sistema y la infraestructura urbana de la ciudad.

Esa fue la experiencia previa en la ciudad de Bogotá y Pereira. Actualmente, esto es lo que se busca en otras ciudades como Santiago de Cali, Bucaramanga, Barranquilla, Medellín, Soacha y Cartagena.

El proyecto busca mejorar la calidad de vida de más de 15 millones de colombianos en 14 municipios, en el marco de una alianza público-privada cuyo objetivo es desarrollar sistemas integrales de alta calidad para el transporte masivo, sostenibles en las grandes y medianas ciudades seleccionadas.

El Ministerio de Transporte vio la necesidad de crear una estrategia de comunicación integral nacional y regional, con diversas audiencias, para comunicar de manera eficiente y efectiva los beneficios de la implementación de estos siste-

¹⁷ Para mayor información del caso se recomienda visitar: <http://www.mintransporte.gov.co>

mas de transporte masivo y con ello generar condiciones favorables para su implantación, desarrollo y sostenibilidad.

La estrategia, al mismo tiempo, tenía el reto de fortalecer la capacidad institucional de cada entidad gestora para buscar los mecanismos más apropiados que brinden no solo una información oportuna y eficaz a los ciudadanos que se sientan afectados durante las fases de construcción de estos sistemas y su posterior implementación y entrada en servicio, sino también para generar espacios de diálogo con ellos.

El objetivo de la estrategia de comunicación era neutralizar debilidades, redefinir el debate nacional y mostrar el entorno de transparencia en el cual se desarrollan estos proyectos.

Dado que la realidad de cada ciudad tenía sus particularidades, se desarrolló una estrategia general que diera los lineamientos básicos para que cada una de las ciudades la ejecute de manera individual de acuerdo a sus necesidades y contexto local.

Una estrategia de comunicaciones integral

La estrategia de comunicación se implementa desde el 2006 y busca dar a conocer a la ciudadanía cómo están estructurados los proyectos, cómo se van desarrollando los mismos y cómo se dará el servicio, para cubrir las etapas previas, el momento de la implementación y las etapas posteriores de los proyectos. Sus objetivos específicos han sido:

- Neutralizar debilidades: aceptar atrasos e inconvenientes y mover la discusión pública hacia soluciones y cronogramas de trabajo.
- Redefinir el debate nacional: crear un entorno de opinión pública que facilite el buen desarrollo de los proyectos, pasar de problemas a soluciones y cambiar el lenguaje técnico a uno común de desarrollo y bienestar.
- Mostrar el entorno de transparencia en el cual se ejecutan los proyectos.
- Hacer pedagogía y cultura ciudadana en cada fase del proyecto.
- Buscar un equilibrio en la información sobre inconvenientes y beneficios.
- Establecer detractores mejor informados y presencia de defensores.

- Consolidar los proyectos por fuera de la pugna política.
- Mostrar avances y resultados en la implementación de estos proyectos.
- Posicionar a las ciudades más competitivas.
- Lograr que la ciudadanía se apropie del proyecto y lo defienda.

Trabajo en marcha

En el marco de la estrategia de comunicaciones y con el fin de apoyar el proceso de implementación, se ejecutaron las siguientes actividades:

- Gira por las ciudades donde se desarrollan los proyectos: en cada ciudad se invita al alcalde, las veedurías, los contratistas, los interventores, los gremios, los líderes comunitarios y los medios de comunicación. En dichos encuentros se realiza un balance del estado de cada sistema, se reconocen inconvenientes, se plantean soluciones y tanto los ejecutores de los proyectos como los gobiernos se comprometen con los cronogramas de obras de cada sistema.
- Visitas a medios regionales y nacionales: se coordinan entrevistas a los encargados de la ejecución de los proyectos, es decir, representantes de los entes gestores y del gobierno nacional. En ellas se difunde un solo mensaje nacional, pero también se contextualiza a los periodistas acerca de la realidad y propósitos de los SITM en cada ciudad donde se desarrollan estos proyectos.
- Reuniones con columnistas: en ellas se los sensibiliza e informa sobre los avances de los distintos proyectos, con el propósito de tener generadores de opinión mejor informados.
- Monitoreo de medios: seguimiento diario a prensa, radio, televisión e Internet, a las noticias sobre transporte masivo. Permite tomar medidas inmediatas cuando hay noticias negativas o se presenta una crisis.
- Entrenamiento en medios para gerentes, voceros y equipos de comunicaciones de cada SITM: se brinda herramientas para una mejor transmisión del mensaje a las diversas audiencias. Se busca generar una línea de mensaje unificada que comience desde el gobierno nacional, sea replicada por los gerentes en sus regiones y, por último, sea reforzada mediante los comunicados de prensa emitidos por los jefes de comunicaciones.

- Cuñas radiales: se estructuró un proyecto para posicionar los SITM en todo el país, en medios nacionales y locales. La estrategia consiste en que las cuñas locales suenen en todas las ciudades y se conviertan a su vez en cuñas nacionales.

Temas de mayor relevancia para la opinión pública

El monitoreo y análisis de noticias han permitido identificar los siguientes temas:

- Transparencia en el manejo de dinero y contratación.
- Cumplimiento en el cronograma de obras.
- Impacto de las obras en la movilidad, tanto vehicular como peatonal.
- Tipo de combustible que se usará en los SITM.

Inversión que da frutos

El Gobierno Nacional ha invertido alrededor de 300,000 dólares para la implementación de la estrategia de comunicaciones de los SITM, que equivale sólo a 0.06% de la inversión en infraestructura. De igual forma, cada entidad gestora tiene un rubro de comunicaciones y publicidad en su presupuesto, lo que permite contar con recursos locales para el desarrollo de este componente.

Lecciones aprendidas

- Los cambios en las creencias, tradiciones y costumbres de la forma en que los ciudadanos se movilizan, y la transformación urbana, social y ambiental que estos proyectos generan, para lo cual se requiere de un trabajo proactivo en materia de comunicaciones antes, durante y después de las etapas de construcción e implementación de estos proyectos.
- Todavía hay mucho por aprender en la implementación de un sistema de transporte masivo, pues existen barreras físicas (infraestructura), políticas, económicas y sociales que hay que superar para lograr su exitosa implementación.
- El desarrollo de este tipo de proyectos debe contemplar cierta flexibilidad en los planes de trabajo y en las decisiones. De lo contrario, hasta el menor inconveniente puede poner en peligro su éxito.
- Los proyectos de transporte masivo son obras de infraestructura que dinamizan la economía de las ciudades. Existe una estrecha relación entre los índices de desarrollo urbano e inversión en

infraestructura y operación del transporte que deben visibilizarse a la opinión pública.

- La comunicación con cada uno de los contratistas y/o concesionarios del servicio y entre si es absolutamente indispensable a lo largo de la implementación del proyecto.
- Es indispensable que se cumplan los plazos para fortalecer la credibilidad del proyecto. En caso de incumplimiento se deben explicar las causas y soluciones previstas.

Creación de una Cultura del Agua: la experiencia de Guanajuato, México¹⁸

En 1998 el Gobierno del Estado de Guanajuato declaró el "Año del Agua", lo que dio inicio al Programa de Cultura del Agua, que permitió fortalecer campañas de comunicación para dar apoyo a proyectos de desarrollo e inversión en agua y saneamiento.

Un año más tarde, en 1999, se estableció el Programa Escolar "Dignifiquemos nuestra escuela, cuidemos el agua", que se ha desarrollado hasta convertirse en el programa "Sumérgete y Cuida Aguanajuato", el cual dio la pauta para la creación de más componentes educativos para jóvenes, maestros y niños como parte del mismo proyecto.

A partir de los resultados de un estudio cualitativo y cuantitativo, elaborado en el año 2002, sobre la percepción social sobre el valor del agua y su cuidado, se identificó que la ciudadanía creía que el simple hecho de pagar por el servicio, aseguraba una infraestructura sana que permite la rehabilitación y expansión de redes.

Existía la preconcepción de que la gestión de los servicios era responsabilidad gubernamental y no de todos. Siguiendo esa premisa se hacía un uso indiscriminado del agua, sin percibir que detrás del servicio había mucho trabajo de técnicos, de obras de infraestructura y recursos.

Se imponía la necesidad de informar a la población, en primer término, sobre lo que estaba pagando y la implicancia de llevar el servicio tanto a los hogares como a las empresas, aunado a la difusión de la situación real del agua en el Estado.

¹⁸ Para mayor información del caso se recomienda visitar: http://www.guanajuato.gob.mx/ceag/libros_documentos.php

Una reforma a la Ley de Aguas Nacionales en 2004 consideró como un tema relevante la participación social en el manejo del agua. Pero las expectativas no han sido totalmente satisfechas, en gran medida debido al desconocimiento de los esquemas de participación social.

Premisas del programa

- La sociedad es lo suficientemente madura para tomar sus propias decisiones, por lo que se descarta el uso de mensajes imperativos para lograr el cambio de comportamiento.
- Conocer el entorno regional contextualiza los problemas y su apropiación promueve la participación social.
- La información y la comunicación son la mejor herramienta de cambio, la mejor forma de revertir tendencias negativas.
- El desarrollo de capacidades y del capital humano como vehículo para diseminar y promover la transformación conductual en el uso eficiente y responsable del agua.

Objetivos del programa

- Impulsar y establecer las condiciones para desarrollar una mayor conciencia entre la sociedad respecto a la situación hidrológica de Guanajuato.
- Promover valores sociales de responsabilidad, equidad y respeto para el uso mesurado y racional del agua.
- Fortalecer al sector público urbano para lograr una mayor participación y oportuna respuesta de la sociedad organizada en torno al agua.

Acciones desarrolladas

- **Comunicación masiva:** spots radiales de los temas de la agenda, entre ellos: pago oportuno del recibo de agua, participación social, pago por servicio de saneamiento, tarifas del agua, infraestructura, etc.
- **Comunicación con el público infantil:** se buscó transmitir a este público mensajes precisos para propiciar su colaboración. Se trabajó con obras de teatro mismas que se han venido actualizando acorde a la problemática regional detectada: sobreexplotación, uso eficiente en el campo y manejo sustentable de cuencas.
- Otros productos como **cómics** (historietas) y **tarjetas intercambiables** basadas en las aven-

turas de los “Hidrokids”, personajes que tocan temas relacionados con la cultura del agua y presentan consejos concretos para su uso responsable. También se creó un disco interactivo para la computadora y guías para educadores, se publicaron mensajes en medios impresos, se organizó un concurso de dibujo, entre otras acciones.

- **Alianzas institucionales:** se logró involucrar en la iniciativa a 39 unidades de cultura del agua municipales y 15 organizaciones de usuarios de agua.
- Impulso a la creación de cuatro redes sociales de comunicación y cultura del agua que atienden de manera muy puntual la problemática común que se presenta en el Estado.
- **Desarrollo de capacidades y habilidades** (capital humano) como vehículo que promueva la transformación conductual del uso eficiente y responsable del agua potable. En este rubro se integró el perfil de promotor de comunicación en cultura del agua donde una de las actividades preponderantes es la implementación de esquemas de comunicación para la divulgación de la importancia del agua potable.
- Como soporte de lo anterior, se desarrolló el **Manual del Promotor de Comunicación en Cultura del Agua**, en el que se describen las líneas estratégicas del perfil profesional, entre las que se destaca el diseño, desarrollo y gestión de un plan de medios para la comunicación del tema de cultura del agua, identificación y establecimiento de indicadores de cultura del agua, en el que se incluyen algunos desarrollados como lo son: campañas de micromedición, disminución de cartera vencida, promoción de reporte de fugas, calidad del agua, entre otros.
- Todo lo anterior se complementó con la producción de una gran variedad de materiales de comunicación alternativa como apoyo.

Visión estratégica

- Se partió de un análisis de percepción social sobre la situación de los recursos hidráulicos.
- Se realizó una segmentación de los usuarios entre: uso agrícola, uso industrial y uso público urbano.
- La información técnica relevante fue traducida a un lenguaje más simple para un mejor entendimiento público de lo que se está haciendo y por qué.

- Se desarrollaron diversos materiales de difusión y herramientas de comunicación para involucrar al ciudadano y apelar a su corresponsabilidad.
- Existe un factor emocional que hace que la gente se sensibilice, tome conciencia y se movilice. Esos “detonadores” deben ser el eje central de las campañas de comunicación en todos los niveles.

Resultados

- Al 2007 se obtuvo un Índice Estatal de Cultura del Agua¹⁹ (IECA) 96.74%, lo que significa que existen prácticas de cultura de agua pertinentes y oportunas a las regiones del estado.
 - Involucramiento de instituciones en los programas y proyectos y seguimiento continuo a las acciones e indicadores clave.
 - Creación de estrategias interinstitucionales para la operación de programas y proyectos con énfasis en el fortalecimiento de promotores de comunicación (capacitación y desarrollo de materiales).
 - Sistematización y socialización de las acciones de infraestructura y cultura del agua para municipios y regiones.
 - Creación de soportes para el desarrollo de las capacidades laborales y personales de los líderes de proyectos y programas.
- El impacto de este proyecto tuvo repercusión directa en el ejercicio técnico-administrativo-programático de los organismos operadores de agua municipales. A su vez, la ciudadanía se sintió incluida y actualmente se incrementa un sentimiento de corresponsabilidad en el uso eficiente del agua.

Lecciones aprendidas

- La sociedad tiene la necesidad de estar informada, de conocer las decisiones y acciones tomadas por la autoridad en materia del manejo del agua, así como sus beneficios.
- Existe conciencia de la escasez del recurso, pero se requiere brindar alternativas para hacer eficiente su uso de manera práctica.
- Fue relevante diferenciar públicos y concentrarse en los niños, como promotores del cambio, y quienes crecen hoy en un ambiente responsable con el medio ambiente donde se valora el uso eficiente del agua.
- La segmentación de los mensajes es esencial para alcanzar los objetivos esperados con especial atención en los usuarios agrícolas e industriales.
- Los procesos en la promoción de una cultura del agua son interdependientes dentro de las redes sociales, mismas que se van conformando entre distintos actores en medio de un esquema participativo. Por ello es esencial consolidar dicho capital humano.

¹⁹ El Índice de Cultura del Agua es un valor que integra indicadores significativos que permiten tomar decisiones para orientar y concretar acciones y resultados en términos de una cultura de agua que funcione como soporte de las políticas públicas en el sector. Incluye los análisis del conocimiento, valores y actitudes, reflejados en el comportamiento social en torno al cuidado y aprovechamiento integral del agua.
Web: <http://sieca.guanajuato.gob.mx/>.





4

Construcción de diálogo mediante la Comunicación para el Desarrollo

“Es importante recordar que el centro de la estrategia no es el mensaje, sino el cambio que se está buscando promover”.

Giovanna Núñez, Consultora WSP

Diseño de estrategias: fases clave del proceso²⁰

Importancia y retos de la comunicación en las iniciativas de desarrollo

El desarrollo no es viable sin la participación de la población. Y para ello un elemento fundamental es la comunicación. Sin comunicación no es posible la participación, el empoderamiento ni el compromiso de los actores sociales.

Esta participación debe estar basada en el diálogo, de manera que permita promover una acción concertada de todos los actores. No solo es deseable sino indispensable contar con una estrategia de comunicación eficaz. Esta no solo genera las condiciones para hacer viable la gestión de los proyectos, sino que además fortalece sus oportunidades de éxito y sostenibilidad futuras.

Los retos principales de la comunicación en las iniciativas de desarrollo son:

- Construir confianza.
- Facilitar entendimientos mutuos.
- Analizar los intereses de los actores involucrados y contribuir a gestionarlos.
- Evaluar riesgos políticos y sociales.
- Evaluar oportunidades de comunicación para ampliar el acceso a los beneficios de los procesos de reforma.
- Fortalecer las capacidades de los equipos técnicos para generar procesos de diálogo.
- Promover cambios de comportamiento y entornos.

Hacia una estrategia de comunicación

La comunicación es un proceso sistemático y estratégico que promueve cambios individuales y sociales en sinergia con los diversos componentes del proyecto y/o instancias institucionales. En la perspectiva de la Comunicación para el Desarrollo, una estrategia de comunicación emplea diversas metodologías para abordar retos comunes, con un énfasis en el logro de resultados.

Algo que se debe destacar es que no hay dos estrategias iguales, cada cual es única en contenidos, métodos y medios. También es importante recordar que el **centro de la estrategia no es el mensaje, sino el cambio que se está buscando promover.**

Una estrategia de comunicación eficaz debe ser:

- Inclusiva.
- Analítica: con bases sólidas centradas en la investigación.
- Contextualizada.
- Centrada en los sujetos.
- Interdisciplinaria.
- Participativa.
- Integral, que considera múltiples retos, objetivos, públicos objetivo, comportamientos, entornos.
- Centrada en el logro de resultados.

Fases clave de una estrategia de comunicación

Para el diseño de una estrategia de comunicación se puede seguir el siguiente modelo cíclico, en que cada fase cuenta con sus propias herramientas, metodologías y productos. El gráfico 2 ilustra las cuatro fases del ciclo. A continuación, una mirada sucinta a cada una de las fases de creación de la estrategia de comunicación:

Fase I: La investigación

Ideas clave:

- Sienta las bases de una estrategia apropiada y exitosa.
- Abre el diálogo para el análisis y la acción.
- Identifica los mejores caminos para promover el cambio.
- Analiza hechos y percepciones, mucho más que identificar solo canales, medios y mensajes.

En esta etapa:

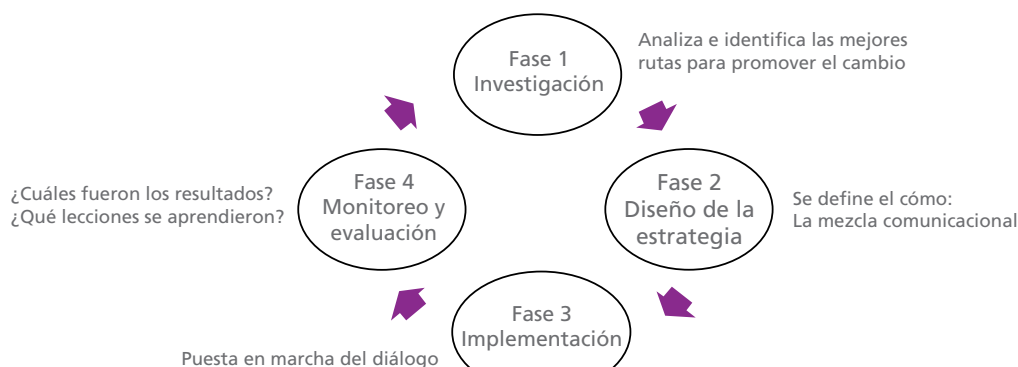
- Se mapea y caracteriza a los actores involucrados, sus intereses y percepciones.
- Se caracteriza el estado de conocimientos, actitudes y comportamientos.
- Se identifica el contexto cultural, político y social.
- Se evalúa riesgos (oposición y conflicto potencial) y se buscan soluciones.

Qué permite:

- Identificar barreras y facilitadores para los procesos de cambio.
- Reconocer recursos, espacios y modos de comunicación.
- Señalar las fortalezas y debilidades para la implementación de la estrategia de Comunicación para el Desarrollo.

²⁰ Información tomada de la exposición “El diseño y gestión de estrategias de comunicación con un enfoque integral: fases clave”, de Giovanna Núñez, Consultora WSP, Banco Mundial.

Gráfico 2: Las fases de los proyectos de comunicación (versión simplificada)



Fase II: El diseño de la estrategia

- Se define los problemas que se abordará.
- Se selecciona los públicos objetivo: primarios, secundarios y aliados estratégicos.
- Se define los objetivos.
- Se define el tipo de cambio buscado (conocimientos, actitudes y comportamientos).
- Se selecciona los enfoques de la comunicación.
- Se define los medios y mensajes para cada audiencia.
- Se plantea la mezcla comunicacional (abogacía, periodismo cívico, agenda pública, movilización social, educación basada en el entretenimiento, mercadeo social, comunicación masiva, comunicación comunitaria, comunicación interpersonal/grupal, adecuación de servicios, etc.)

Fase III: La implementación

- Se desarrolla el plan de acción.
- Se diseña un paquete integrado de materiales y/o eventos de comunicación: se elaboran mensajes, se selecciona y diseña materiales acordes con los mensajes, se produce y valida el paquete integrado.
- Se entrena al equipo.

Fase IV: Monitoreo y evaluación

- Evaluación participativa de necesidades: diagnóstico.
- Evaluación participativa del proceso: monitoreo.
- Evaluación participativa de resultados.
- Evaluación de impacto.

La investigación como punto de partida²¹

Encontrarse con el “otro”: punto de partida del diseño comunicacional

Los sujetos producen sentidos o significados desde el lugar en el que se ubican en el espacio social. En otras palabras, otorgan sentido a las cosas y lo comunican mediante vínculos de relación comunicacionales en un contexto determinado, que está inscrito en un contexto aun mayor, el de su cultura.

La investigación previa al inicio de cualquier proyecto es fundamental para el diseño de una estrategia comunicacional. Esta investigación toma como punto de partida a la gente, partiendo del reconocimiento de que hay que construir un modelo de desarrollo en conjunto.

Partiendo de la comunicación como encuentro, aparece un sujeto, un “otro” con quien el vínculo es posible. La actividad, o actitud, de investigar (encontrar, hallar, dialogar) debe ser el inicio de este vínculo, iniciando un proceso de diálogo con las personas a las cuales el programa o proyecto les va a afectar la vida. Dos premisas son importantes para incorporar la investigación como herramienta para la acción:

²¹ Información tomada de la exposición “La investigación: un punto de partida del diseño de estrategias de comunicación exitosas. Aproximaciones metodológicas”, de Mercedes Zevallos, WSP Perú; y de “Identificando necesidades de investigación en comunicación”, segundo trabajo de grupos.

- Ninguna acción que se realice en un programa de desarrollo puede tener éxito sin la participación de la población.
- Los mensajes son siempre interpretados desde los propios parámetros de los receptores, es decir, del público.

Los programas e intervenciones sociales, sean estatales o privados, deben evitar ser inaccesibles y lejanos, guiados por intereses que la población no llega a comprender. Por esto la investigación en comunicación permite la identificación de:

- Un concepto de desarrollo conjunto.
- El mundo simbólico de los grupos humanos con los que se está trabajando.
- Los riesgos políticos o sociales que puede tener el proyecto.
- Las formas de interacción de las comunidades.
- Los espacios y formas de comunicación.

La experiencia nos demuestra que es útil contar con información para diseñar los programas o proyectos a desarrollar. Al inicio la investigación de base nos permite contar con información útil para el diseño y para la medición de resultados, otras metodologías de investigación sirven para que, durante el proceso del proyecto, podamos redefinir el plan de acción o enfrentar retos comunicacionales surgidos durante el propio desarrollo del proyecto.

¿Por qué hacer investigación de base?

A continuación damos dos ejemplos que permiten identificar el porqué hacer investigación de base en las intervenciones de comunicación para el desarrollo. En el primer ejemplo la información fue de vital importancia para sugerir una metodología de acción (lúdico-comunicacional), en el segundo, la información permitió diseñar un producto de saneamiento (baño) con un estándar de calidad construido a partir de parámetros que integraban lo técnico con la aspiración del usuario.

Ejemplo 1. Para trabajar una estrategia de intervención exitosa

En la provincia de Tocache, Región San Martín, Perú, la ONG Prisma inició un programa para promover el comportamiento de lavado de manos

en madres de niños menores de 5 años, como una medida efectiva y eficiente para reducir diarreas y enfermedades respiratorias. La línea de base corroboró, por observación, que el comportamiento para el lavado de manos era bastante bajo, solo 15% de las madres se lavó las manos usando jabón en momentos en los que tuvo contacto con heces o con comida.

Una investigación exploratoria obtuvo hallazgos críticos para diseñar una estrategia de comunicación apropiada:

Principales hallazgos

1) Las madres de niños pequeños están profundamente motivadas a un cambio en su comportamiento debido a su rol como cuidadoras principales de la salud del niño; 2) En un contexto de carencia de actividades educativo/comunicacionales el acceso al juego podría ser motivador; y 3) La frecuente queja de las mujeres y hombres respecto a que el olvido era uno de los más importantes inhibidores de la práctica.

Estos tres hallazgos fueron centrales para el diseño de una estrategia que utilizó recursos de la animación cultural y tuvo tres elementos centrales: 1) Si los niños se divierten las madres están más propensas a escuchar también, por esto se utilizaron títeres; 2) Los niños juegan y las madres aprenden, por esto se trabajaron actividades de juego con madres y niños; y 3) Si existe el olvido es necesario recordar, ante esto se construyeron elementos recordatorios con participación de madres y niños.

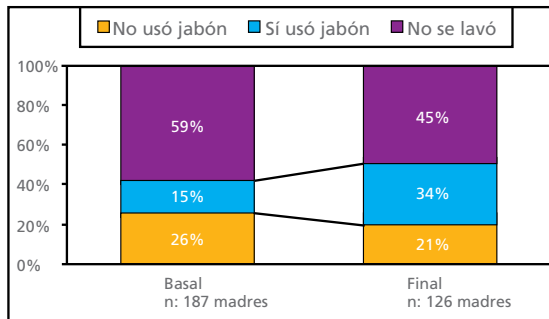
Al finalizar los resultados fueron alentadores. El riesgo de contaminación en momentos de contacto con heces se redujo pues, se incrementó en 19 puntos porcentuales el lavado de manos con jabón, de 15% a 34%. En el lavado de manos antes de comer se registró un aumento del uso del jabón de 7% a un 15.6%. Ambos incrementos muestran significancia estadística que podrían apuntar a un cambio de comportamiento.

La intervención posibilitó una disminución de la prevalencia de diarrea en los niños y niñas. De 50% a 37% para los quince días previos entre la

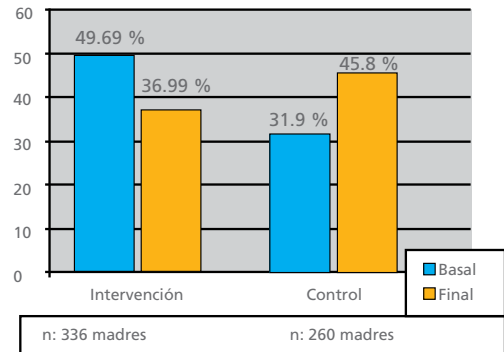


Gráfico 3: Cambios en las prácticas de lavado de manos en Tocache

Cambios en las prácticas de lavado de manos con jabón en los eventos observados para momentos de riesgos de contaminación con heces



Prevalencia de diarrea en niños menores de 5 años - grupos de intervención y control



Fuente: Rosario Bartolini, Mercedes Zevallos, Raquel Pastor, Luís Segura "Lavado de manos con jabón sí controla enfermedades" Revista Agua, Editada por el Comité Sectorial de Agua y Saneamiento. Lima junio 2007.

*Madres: El universo corresponde a madres con niños menores de 5 años.

evaluación basal y la final. Esta disminución contrasta con los resultados de las familias del grupo control que no participaron de la intervención a nivel familiar, pero sí fueron receptores de los mensajes masivos de la misma.

Ejemplo 2. Para construir programas inclusivos

El fundamento de la cultura descansa sobre el mundo simbólico que comparte una comunidad. Entender este mundo permite:

- Conocer las relaciones y vínculos de los proyectos de infraestructura con el mundo simbólico de las personas.
- Conocer las expectativas, los sueños, los miedos y temores.
- Ahondar sobre los significados diversos que existe sobre un mismo concepto.
- Identificar oportunidades para el cambio.

¿Cuál es el vínculo entre grandes programas de infraestructura y el mundo simbólico de las personas? Un ejemplo nuevamente nos permite graficar esto. En el Perú durante la década de los 90 se realizó una gran inversión en la construcción de letrinas en las zonas rurales, para mejorar el acceso a los servicios de saneamiento. Una década más tarde se evidenció que las letrinas no estaban en uso y más aún tenían un alto índice de rechazo al asociarse con suciedad, pobreza y atraso.

El equipo de la iniciativa "Creando Mercados de Saneamiento", cuyo objetivo es el desarrollo de mercados inclusivos como herramienta para ampliar coberturas de servicios de agua y saneamiento en el Perú decidió incorporar en la línea de base preguntas que midieran la percepción de calidad del servicio que el poblador apreciaba y por el cual estaría dispuesto a invertir. La pregunta básica fue simple "¿Cómo quieres tu baño?" (Véase el gráfico 4). Los resultados aportaron información para el diseño de un producto, por el cual el poblador estaba dispuesto a pagar, pues integra a los aspectos técnicos como el contar con agua, ser atractivo, moderno, confortable. Este servicio tiene muchas más posibilidades de ser sostenible, por su valoración (se ha pagado por el mismo y se valora por su calidad).

¿Por qué la investigación en comunicaciones debería ser una actividad transversal a los proyectos?

Un trabajo de seguimiento a los cambios del contexto durante una intervención en campo puede aportar al éxito de un programa. Éxito entendido no como la culminación de obras de infraestructura sino el correcto uso y apropiación de los servicios o con la concreción de los fines para los cuales fue diseñada. Dos de las metodologías o tipo de estudios más útiles son el análisis de los actores involucrados o grupos de interés y los estudios de

opinión pública. La tabla 7 resume los beneficios de estas metodologías.

¿Investigación cualitativa vs. cuantitativa?

A menudo se ve con desconfianza la investigación cualitativa. Se le opone a la cuantitativa al considerarla ligera, de menor valía, lo que tiene que ver con la falta de representación estadística de sus resultados y con la creencia de que los resultados que se obtienen en un determinado contexto son válidos solo para dicho contexto y no para otros.

Sin embargo, de la experiencia de varios años trabajando con investigación cualitativa se puede concluir no solo que los modelos mentales son herramientas poderosas, sino que es posible encontrarlos una y otra vez en diversas localidades dentro de un medio cultural determinado.

La investigación cualitativa aproxima al investigador a la subjetividad del público. Y si bien este solo puede sacar conclusiones de lo que ve, con una buena metodología de análisis del discurso es posible reducir interferencias y obtener resultados que le permitan diseñar una estrategia adecuada.

Retos actuales desde la práctica

A continuación se presenta un balance de las reflexiones de los participantes del seminario taller producto del segundo trabajo de grupos que exploró el tipo de investigaciones que se desarrollan en el marco de los proyectos y/o programas,

sus fortalezas y debilidades, así como las necesidades pendientes en temas de investigación. Lo que sigue es una síntesis de las principales respuestas ofrecidas.

Tipos de investigaciones desarrolladas

- Identificación de riesgos.
- Medición de eficiencia del servicio.
- Percepción de calidad del servicio.
- Exploración de soluciones o medios alternativos.
- Percepciones culturales.
- Encuestas y grupos focales.
- Línea de base para los proyectos.
- Exploración de percepciones comunitarias para caracterizar la problemática de manera cualitativa.

Fortalezas

- Se cuentan con profesionales especializados para el desarrollo de las investigaciones.
- Los resultados permiten diseñar programas de comunicación para zonas específicas.
- Ayuda a identificación y caracterizar grupos de interés.
- Permite el contacto directo con la población a la que no podría accederse de otra forma.
- Ayuda a medir los avances y el impacto de los proyectos/programas, lo que aporta a corregir o rediseñar el proyecto.

Debilidades

- Limitada asignación de recursos y facilidades operativas para las labores de investigación.

Tabla 7: Beneficios de las metodologías de investigación

Tipo de estudio	Beneficios
Análisis de actores involucrados o grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> • La identificación de las percepciones y prioridades de los actores involucrados o grupos de interés con los que se va a trabajar. • Identificación de las prioridades y valores de los grupos de interés, que influyen en la perspectiva de desarrollo. • Investigar reacciones de grupos o comunidades en experiencias similares. • Reconocer temas de relevancia social para el grupo. • Identificar influencias potenciales de grupos de interés frente al proyecto.
Estudio de opinión pública	<p>La investigación en este campo permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con información para tomar decisiones informadas y consensuadas. • Definir los mecanismos de transparencia para la información. • Crear una estrategia para definir y consensuar reformas. • Definir estrategias de monitoreo constante. • Crear las bases para una cultura de transparencia y diálogo que disminuya el riesgo de corrupción.

- Poca aplicación de los resultados de las investigaciones.
- La investigación no se realiza como parte de una estrategia global de planificación.
- Poco conocimiento de las metodologías, herramientas e instrumentos de investigación en comunicación.
- Escasa práctica de aplicar el análisis del mapa de actores o involucrados.
- Falta de recursos para las investigaciones en general y en especial las necesarias para una estrategia de comunicación.
- Muchas veces los estudios se hacen con mucha antelación y no se actualizan en el momento de la implementación del proyecto.
- Se encargan estudios pero no necesariamente se conoce el valor real de dichos estudios y su aplicabilidad.
- Muchas investigaciones, sobre todo de tipo cuantitativo no se puede realizar con frecuencia por el tiempo que implica llevarla a cabo y sus costos.
- Limitaciones para convocar a los participantes en los grupos focales y otras.

Necesidades de investigación aún pendientes

- Diseño de estrategias de investigación para aplicar según el caso.
- Construcción de indicadores de medición relacionados con la comunicación.
- Desarrollo de reportes de investigación oportunos que den el tiempo adecuado entre el levantamiento de la información al inicio de un proyecto y al final del mismo.

Recuperación de diagnósticos del pasado para aprender de esta información, aunque con reservas, considerando los tiempos y contextos en que dicha información fue levantada.

El cambio de comportamiento y la creación de entornos favorables que lo promueven

El cambio de comportamiento (CC) es un proceso dinámico que debe ser abordado de manera integral y con visión de largo plazo para que pueda lograr resultados sostenibles. Si bien la audiencia objetivo que adoptará el cambio (un nuevo hábito de higiene, por ejemplo) debe ser el foco del esfuerzo de comunicaciones, la complejidad del proceso exige la participación de múltiples actores y la utilización de variados canales para lograr que

se genere una cultura de higiene que sea sostenible en el tiempo. En este caso, el programa de comunicación debe fortalecer el entorno para que se dé el cambio, y esto requiere la elaboración de estudios que permitan conocer cuál es la disposición de las audiencias primarias al cambio, elaborar estrategias dirigidas a diversas audiencias secundarias, capacitar a agentes diversos en comunicación para el CC, y elaborar diversas herramientas de comunicación para cada canal.

La Iniciativa Lavado de Manos (ILM) en el Perú: proceso de comunicación y aprendizaje constante

Para lograr un cambio integral, se requiere una estrategia de comunicación que tome en cuenta múltiples factores, entre ellos el diagnóstico de oportunidades, la abogacía y sensibilización, la formación de alianzas, el fortalecimiento de capacidades, la movilización social y las campañas en medios locales. La ILM ha desarrollado una metodología, tal como se muestra en el gráfico 4, que guía este proceso dinámico y además facilita el enfoque por dimensiones y audiencias, lo que permite generar estrategias para lograr objetivos puntuales en la ruta del cambio de comportamiento.

1. Diagnóstico de oportunidades: Evalúa las fortalezas y debilidades del entorno para lograr que se produzca el cambio. Es un proceso rápido en el que se identifican oportunidades: programas sociales en marcha, agentes y promotores capacitados, instituciones públicas y privadas comprometidas con procesos similares. El objetivo es ofrecer un valor añadido a los procesos en marcha en una región, provincia o distrito, y lograr la aceptación y el respaldo de las instituciones y la población. También permite identificar los retos que podrían presentarse en el camino: carencias, ausencia de agua, violencia, problemas asociados a diversidad cultural, etc.

2. Abogacía y sensibilización para la institucionalización: Este paso se construye sobre el anterior; es un proceso de comunicación en el que se ofrece información y argumentos para unir esfuerzos en alianza. El producto debe ser la confirmación de acuerdos y compromisos y la generación de políticas: la voluntad expresa de pasar al plano operativo.

Gráfico 4: Estrategia integral de cambio de comportamiento



3. Formación de alianzas: Se definen roles y responsabilidades entre los socios, se diseña un plan de acción por implementar y se asignan recursos. En esta etapa, la comunicación debe fortalecer el sentido de la alianza: ambos ganamos, ambos aprendemos.

4. Fortalecimiento de capacidades en comunicación para el cambio de comportamiento: la ILM trabaja con profesores, promotores de salud y ambientales y agentes comunitarios, para lograr resultados uniformes en las diversas regiones y provincias del país donde opera. Sobre la base de una serie de investigaciones, se ha diseñado una “ruta educativa” o metodología, la cual se explica más adelante. Este componente incluye además la capacitación de grupos de teatro locales en técnicas escénicas y en la elaboración de guiones que contengan las ideas fuerza que se quiere transmitir pero adaptadas a la diversidad de idiomas y culturas.

5. Movilización social: Los estudios han demostrado que la comunicación directa es la

forma preferida por las mujeres y los niños que conforman la audiencia objetivo de la ILM. La diversión y el juego son los canales predilectos.

6. Campañas en medios locales: Se utiliza la radio para apoyar los procesos interpersonales. La investigación permite conocer en qué etapa del proceso de cambio de comportamiento se encuentran las audiencias. En el estudio realizado el 2004 se vio que se debía fortalecer el conocimiento: los momentos críticos para la higiene y el uso del jabón. En un estudio posterior, del 2008, se vio que los momentos críticos ya habían sido interiorizados y que se debía insistir en el uso del jabón, en su ubicación en la cocina y el baño/letrina, y en el tema de la inmediatez, es decir, la necesidad de lavarse las manos inmediatamente antes de cocinar y comer, e inmediatamente después de ir al baño. Toda esta información sirve de guía para la elaboración de los guiones de los comerciales y mensajes radiales. En este proceso destacan además dos elementos:

- La evaluación y el monitoreo, que permiten hacer un seguimiento a las técnicas y herramientas empleadas, a la generación de capacidades locales, a la movilización social y a la utilización de medios masivos.
- La documentación y compartir el aprendizaje constituyen otro de los pilares de la sostenibilidad y conforman la plataforma para las réplicas y la implementación a escala de programas.

La ruta educativa: metodología para formar a agentes que se comunican directamente con las audiencias

El conocimiento no es suficiente para lograr el cambio de comportamiento. Es necesario motivar a la madre y al niño para que se conviertan en agentes de cambio, y ello requiere un análisis del entorno: qué tan aceptado es el cambio, cómo lo ve la madre y cómo lo apoya.

En el caso de un cambio de comportamiento relacionado con la higiene, es importante también el tema de los recursos: el acceso al agua, su calidad, los servicios de saneamiento, la disponibilidad y buen uso del recurso, y el conocimiento de los momentos críticos para la práctica de higiene y del lavado de manos, etc.

Para lograr el cambio, se ha definido una ruta educativa basada en estudios realizados con madres y niños, tal como se muestra en el gráfico 5. Esta permite desarrollar metodologías y herramientas, así como estrategias de fortalecimiento de capacidades para llegar a las audiencias mediante agentes de cambio capacitados (provenientes de los sectores salud, educación y medio ambiente).

El poder del jabón

En la experiencia de la Iniciativa Lavado de Manos (ILM) se vio que temas como la inmediatez en el lavado de manos con agua y jabón son fundamentales. Las madres no tenían conciencia de que debían lavarse las manos inmediatamente antes de cocinar e inmediatamente después de ir al baño. Por ello, se preparó una campaña cuyo tema esencial es el poder del jabón, cuyo objetivo es trabajar una acción de cambio de comportamiento basada en una estrategia integral de tres etapas: (1) descubrimiento, (2) apropiación y (3) transferencia.

Se trata de una campaña bastante lúdica, dirigida al público infantil, que incorpora a la audiencia en el proceso de manera interactiva. Se parte de una primera etapa en la cual el individuo descubre el poder del jabón (descubrimiento), luego se pasa a una segunda etapa en la que este se apropia de dicho poder (apropiación), para llegar finalmente a una tercera etapa en la que comparte sus conocimientos con otros (transferencia).

Medición de indicadores

No es fácil medir comportamientos: se requiere de una combinación especial de métodos y herramientas. Los principales indicadores del comportamiento son:

- Cambio en los determinantes del comportamiento: motivaciones, conocimientos, disponibilidad de recursos, creencias, etc.
- Práctica reportada en las últimas 24 horas.
- Lugar específico y en uso, asignado para la práctica del lavado de manos.

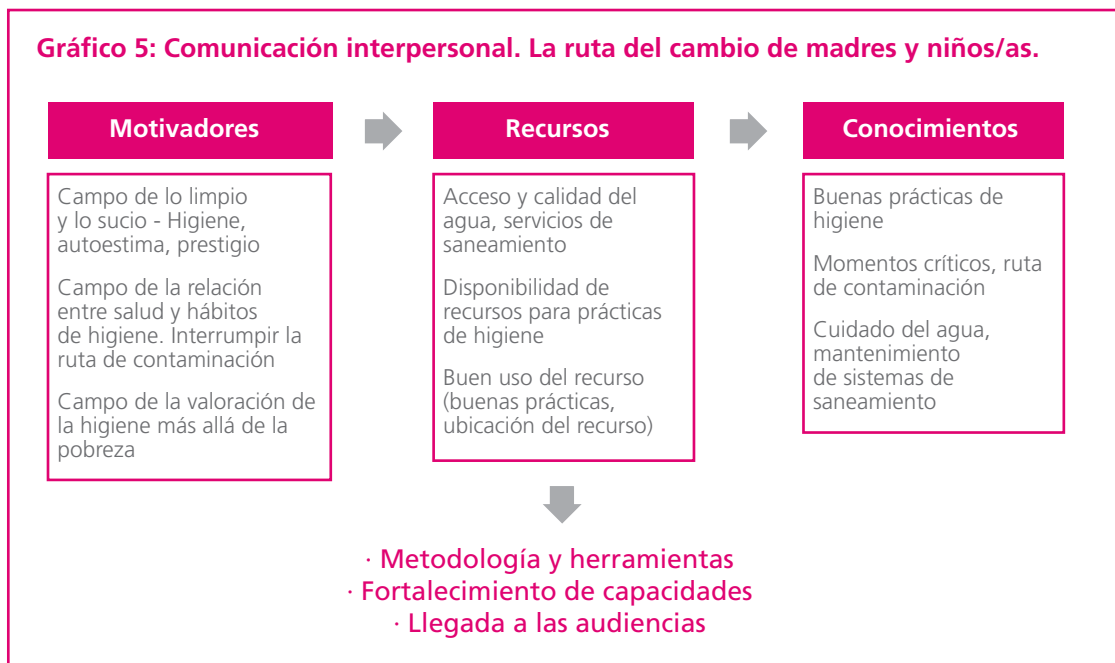
Para medir los determinantes del comportamiento se emplea una evaluación de impacto y encuestas de intercepción. Esto último consiste en “interceptar” a los sujetos y hacerles una encuesta corta de varias preguntas. No se formulan preguntas frontales, sino más bien se emplea una técnica para abordar el tema desde diversos flancos y la observación en el lugar del lavado de manos.

Lecciones aprendidas

- La comunicación para el cambio de comportamiento busca lograr objetivos específicos en el individuo a partir de un proceso integral, el cual:
 - Involucra a diversos actores.
 - Combina metodologías, herramientas y canales.
 - Comunica mensajes específicos basados en la investigación.
- El cambio de comportamiento en higiene es un proceso que no termina, porque:
 - Tiene públicos distintos.
 - Se producen nuevos hallazgos: la investigación permite corregir el proceso, encontrar nuevas prioridades.
 - Involucra diversos comportamientos.

La tabla 8 muestra de manera resumida y complementaria la experiencia de UNICEF en la promo-

Gráfico 5: Comunicación interpersonal. La ruta del cambio de madres y niños/as.



ción de cambios de comportamiento utilizando la antropología visual como estrategia.

La abogacía, una estrategia para movilizar el compromiso de los tomadores de decisiones²²

¿Qué es abogacía?

Se conoce con el nombre de “abogacía” a la defensa y promoción que se hace para movilizar a las personas en apoyo de una causa. Es un mecanismo que ayuda a llamar la atención ciudadana sobre un problema que demande para su solución de la acción de los tomadores de decisión, en aspectos relacionados con los derechos humanos, la salud pública, la educación, el medio ambiente, entre otros. Se trata de un proceso sistemático dirigido al cambio de políticas, posiciones o programas institucionales.

La abogacía:

- Genera atención en los tomadores de decisiones sobre temas que afectan a un grupo o población determinado.
- Ayuda a buscar soluciones a problemas específicos.
- Coloca el tema en la agenda pública, sea esta nacional o internacional, para generar una corriente de opinión a favor del cambio que se busca.

¿Cómo funciona la abogacía?

La abogacía genera normas, apoyo y disposición favorable a una causa mediante procesos de movilización social. Ofrece posibilidades para superar obstáculos, modifica situaciones desfavorables para el logro de objetivos, consigue apoyo y, finalmente, cambia comportamientos.

Hay tres elementos que se debe tomar en cuenta con respecto a la abogacía:

- Como todo cambio, este debe ser progresivo.
- Se debe tener paciencia, porque los cambios no son lineales, se avanza y retrocede.
- Debe haber claridad en los mensajes que se va a transmitir. Debe haber una clara percepción de los beneficios que implica el cambio en la política pública.

El proceso tiene cinco fases: en la primera, se identifican los problemas o temas; en la segunda, se desarrollan soluciones para estos temas; en la tercera, se construye el apoyo político; en la cuarta, se trabaja de manera conjunta con los temas y las soluciones para construir la voluntad política; y en la quinta, se evalúa el apoyo político obtenido. Esto se ve de manera clara en el Gráfico 6.

²² Información tomada de la exposición “La abogacía: una estrategia de comunicación para movilizar el compromiso de los tomadores de decisiones”, de Marilú Wiegold, Especialista en Comunicación y Alianzas Corporativas de Unicef.

Tabla 8: El enfoque de la antropología visual para mejorar el comportamiento a través de la autoreflexión. La experiencia de Buen Inicio, Perú²³

La comunicación es importante para el desarrollo, para modificar o mejorar comportamientos claves que logran resultados en el marco de otros componentes. Se constituye en un eje transversal que cruza los diferentes componentes de una propuesta o de una intervención. En este esquema, el comunicador debe ser parte del proceso dependiendo de qué tipo de comportamiento o comportamientos se quiere mejorar.

Buen Inicio logró mejorar el crecimiento y el desarrollo de 75 000 niños menores de 3 años y 35 000 madres gestantes y lactantes en 223 comunidades rurales, andinas y amazónicas, desde 1999 al 2004 y ello fue resultado de haber incorporado la comunicación no como algo colateral o muy puntual, orientándola a productos comunicacionales, como a menudo ocurre, sino como un eje central y principal que cruza los diversos componentes.²⁴

Cuando se habla de comunicación para la mejora del comportamiento, a menudo se piensa que es la madre la que debe mejorar sus prácticas, cuando en realidad lo que tiene que mejorar es el entorno que rodea al niño, es decir, la familia, la comunidad y las instituciones.

En este caso, se utilizó la antropología para mejorar el comportamiento a través de un proceso de autorreflexión, que significa mirarse a uno mismo, porque la decisión del cambio no es del otro, es del individuo, es de la persona, o de la madre, o del padre, o del personal de salud.

En la técnica de la antropología visual se toman imágenes fotográficas de las zonas donde se va a trabajar y de su población. Estas luego se exponen a los sujetos para que se vean representados, y se hace un proceso de reflexión.

La experiencia ha demostrado que esta técnica tiene un enorme potencial transformador siempre que sea empleada de manera adecuada.

Pasos metodológicos

Identificación del problema

- Analizar la disponibilidad de recursos técnicos y financieros, investigar sus principales causas y efectos.
- Indagar respecto de las normas legales existentes relacionadas con el problema y la necesidad de modificar dichas leyes.
- Identificar las barreras u obstáculos que pudieran existir para realizar acciones de defensa y promoción, y a la vez los desafíos y necesidades del problema.

Definición de objetivos

Determinar qué políticas que favorezcan a la población afectada se pueden lograr y en qué plazos (corto, mediano o largo), tomando en cuenta para ello lo siguiente:

- Complejidad del problema
- Ambiente: fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas
- Información disponible
- Posibilidad de alianzas o redes
- Capacidad y experiencia del equipo

Los objetivos que se tracen deben ser medibles, alcanzables, dirigidos (tienen que llegar a determinada audiencia o público objetivo), razonables (planteados en función de los recursos financieros y humanos) y específicos (deben ser concretos).

Identificación de las audiencias

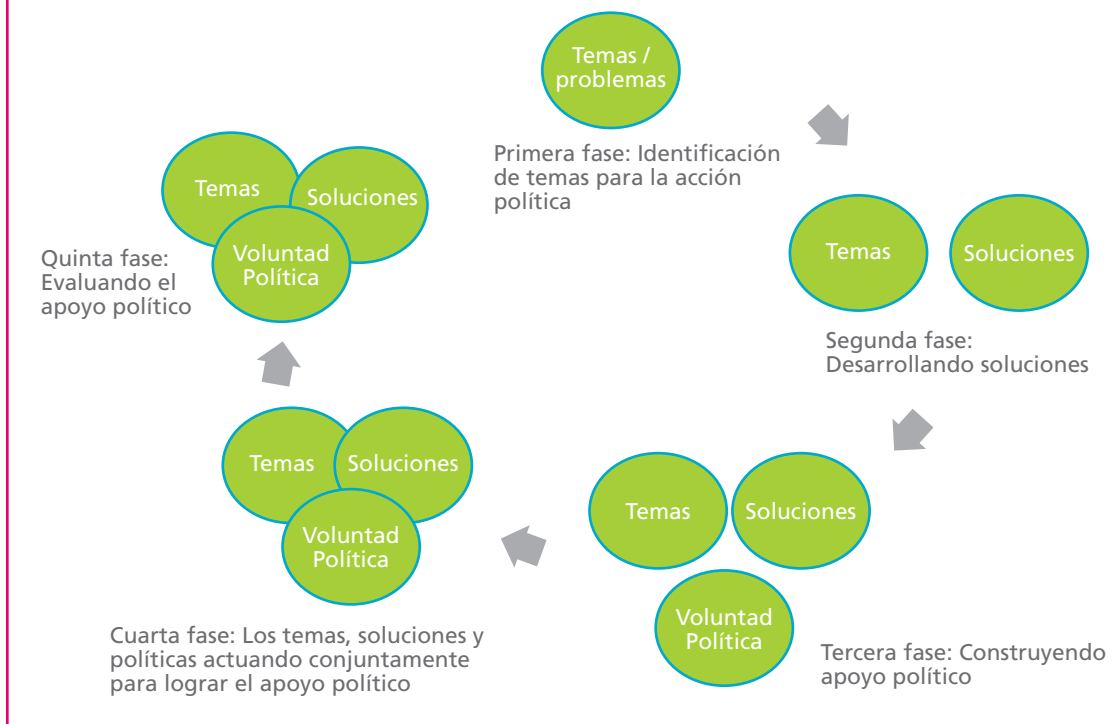
Las audiencias son de dos tipos:

- Audiencia primaria: es la que toma la decisión.
- Audiencia secundaria: es la que tiene la capacidad de influir sobre quienes toman la decisión.

²³ Información tomada de la intervención de María Elena Ugaz, Oficial de Nutrición y Desarrollo Infantil de Unicef, Perú.

²⁴ Fuente: Lechtig, Aarón. Programa Buen Inicio: Evaluación externa. Lima: UNICEF, 2007.

Gráfico 6: La abogacía: marco conceptual



Para cumplir con este paso hay que responder antes a algunas preguntas esenciales:

- ¿En quiénes se debe centrar las actividades? (Definir el actor clave sobre el que se va a empezar a trabajar en el corto plazo).
- ¿Qué personas y/o instituciones pueden ser aliados estratégicos?
- ¿Quiénes pueden brindar apoyo efectivo?
- ¿Quiénes pueden influir sobre los tomadores de decisiones?

Para ello, la investigación es esencial. Esta debe permitir:

- Conocer a los públicos con los que se va a trabajar y las razones por las que los cambios no se han producido. Conocer sus creencias, enfoques, gustos, etc.
- Conocer sus posiciones, prioridades, presupuestos, cuánto saben sobre el problema en cuestión o problemas similares.
- Conocer su nivel de influencia, tanto de los tomadores de decisiones como de la audiencia secundaria.

Diseño de mensajes y selección de medios

- Identificar lo que se va a decir según el perfil de la audiencia.
- Crear argumentos que comuniquen a los actores clave qué hacer, por qué hacerlo y los beneficios de hacerlo. Estos deben tener información cualitativa (por qué cambiar) y cuantitativa (número de afectados), económica, política y ética.
- Definir a través de qué medios comunicar, masivos o interpersonales, dependiendo del interlocutor.

Diseño de estrategia y actividades

- Definir cómo involucrar a las instituciones deseadas, quiénes tienen influencia en ellas.
- Definir cómo lograr que se conviertan en defensores de la causa y cómo aprovechar sus capacidades.
- Identificar a la oposición a la causa, conocer sus argumentos.

Movilización de recursos, monitoreo y evaluación

- Preparar presupuestos para movilizar recursos propios y de los aliados.



- Desarrollar indicadores que permitan ver los avances en las estrategias.
- Analizar la creación de alianzas y redes.

La Comunicación para el Desarrollo para la efectividad, el manejo de conflictos y la sostenibilidad de los proyectos²⁵

“Nosotros” y “los otros”, un esfuerzo de comunicación para reconocer existencia de grupos

El punto de partida de toda comunicación es el reconocimiento de una diferenciación, una separación: un “yo” y un “tú”, o un “nosotros” y un “los otros”. Aun más, dentro de cada grupo puede haber múltiples subgrupos o subsistemas.

Si se quiere realizar una acción que incluya a ambos grupos o subgrupos, incorporar a todos en un “nosotros”, surge la necesidad de promover el diálogo. La existencia de estas agrupaciones es la primera llamada de atención sobre las barreras que deben ser superadas a partir de la comunicación.

Los seres humanos tienen una estructura individual y social complejas y su comportamiento está determinado por multiplicidad de factores. Esta complejidad se hace aún mayor cuando se trata de comportamientos grupales. Por ello, para aproximarse a un grupo e intentar comprender sus procesos –algo imprescindible para comunicar– se debe tener en cuenta su dimensión consciente e inconsciente, sus aspectos racionales y afectivos, los vínculos que establecen y los roles de cada individuo que lo conforma.

El origen de esta organización social estaría en la horda primitiva, constituida por un conjunto de individuos con un líder, una identidad grupal y un sentimiento de pertenencia. Al igual que las hordas primitivas, los grupos sociales se constituyen diferenciándose entre sí y percibiéndose como opuestos, lo que les permite establecer una relación de “nosotros” frente a “los otros”, que refuerza la identidad y pertenencia de sus miembros.

El “otro”, que es visto como enemigo potencial, consolida y unifica al grupo y lo motiva para la acción. El grado en que esta división se profundiza, se pola-

riza o se aminora depende de factores culturales, religiosos e históricos del contexto social.

El mecanismo inconsciente, automático, de división entre “nosotros” y “los otros”, es el punto de partida del conflicto social, en la medida en que a partir del miedo al extraño y la proyección del odio sobre él, se va configurando lo que se conceptualiza como “el enemigo”.

La ansiedad frente a lo nuevo

Según el psicoanalista Wilfred Bion, cuando se introduce un elemento nuevo, que toque aspectos medulares del funcionamiento psíquico, se generan ansiedad y defensas contra él. Dicho elemento contiene una fuerza potencialmente disruptiva

Ser parte de un grupo: una necesidad imperiosa

Los procesos psíquicos que llevan a la división de las personas en grupos opuestos se remontan a los primeros meses de vida. Entre niños de 6 a 18 meses, aparece una reacción de miedo y de rechazo hacia los desconocidos. Esta reacción innata, que posiblemente expresa mecanismos de supervivencia, indica que el niño ya ha establecido vínculos con sus seres queridos, con los que se siente protegido, y que todo aquel que no es reconocido como parte de ese círculo es visto como peligroso. Desde ese momento, ser parte de un grupo es una necesidad imperiosa de todo ser humano para poder funcionar como tal. No estar integrado a un grupo genera una experiencia de caos y niveles de ansiedad extremos que hacen que la vida humana pierda parte de su riqueza.

que moviliza resistencias inconscientes y desata en menor o mayor grado acciones de violencia que, interpretadas desde una perceptiva racional y objetiva, carecen totalmente de sentido.

Cuando un grupo percibido como “otro” propone modificaciones en formas ancestrales de vida de una comunidad, como ocurre en los temas de

²⁵ Información tomada de la exposición “Comunicación para la prevención de riesgos políticos y conflictos sociales”, de Rosa Goldfarb, de InnovAcción, Grupo para el Diseño y Transformación Institucional.

agua, de comunicaciones, etc., puede ser visto como una amenaza al activar un sistema en la mente inconsciente según el cual el extraño es siempre el conquistador, el dominante, el agresor. Entonces, sus intervenciones serán sentidas como ataques.

En contraparte, en el sistema en la mente del grupo que desarrolla el proyecto, el “otro” puede ser percibido como inferior, ignorante, desagradecido, violento, destructivo, y ello puede llevarlo a tomar decisiones con resultados contraproducentes.

Además es importante tomar en cuenta que probablemente el grupo al que se intente llegar lo integren personas cuya historia personal y colectiva esté profundamente marcada por experiencias de marginación, discriminación y exclusión, e incluso sentimientos de haber sido sometidos y maltratados. Estas experiencias condicionarán sus reacciones hasta que logre diferenciar el sistema en su mente de la realidad actual. Ello sólo se logrará en el encuentro y la comunicación.

El “sistema en la mente”

Toda persona o grupo representa su mundo a través de una construcción mental inconsciente que se conoce como “sistema en la mente”. Este influencia –y a veces determina– sus relaciones, su comportamiento, sus decisiones, su visión de sí mismo y su lugar en el universo. Funciona como un filtro a través del cual se procesan todas sus experiencias. Esto determina la posición que asumimos frente a todos los temas importantes de nuestra vida, los vínculos que establecemos y la dinámica de nuestras interacciones. Es la base de todas las formas de exclusión, de los conflictos sociales.

Por lo tanto, se debe intervenir en este nivel para lograr una real transformación social y no solo la realización de obras concretas y soluciones parciales. Sin embargo, por ser inconsciente, este sistema –sea individual o colectivo– no está al alcance de un análisis racional ni puede ser modificado con explicaciones lógicas. El “sistema en la mente” solo se puede modificar en la medida en que es llevado a la conciencia y transformado, a partir de aprendizajes en la experiencia, en una situación social en la que las personas puedan interactuar y en esa interacción se den cuenta de lo que está sucediendo en el aquí y ahora.

Lecciones aprendidas

- Esta dinámica inconsciente se da en todos los sistemas sociales y es importante sacarla a la luz.
- De lo contrario se puede gestar una situación de conflicto político o violencia social.
- Toda transformación, todo desarrollo, implica momentos de desorganización, de dolor, de frustración y conflicto. Dichos momentos deben ser vistos como parte normal del proceso, contenidos y elaborados.
- Solo en la medida en que los desarrollos materiales vayan acompañados de trabajo para la transformación en las dimensiones inconscientes, serán significativos y sostenibles en el largo plazo.

Tres reflexiones sobre estrategias de comunicación para evitar el conflicto

Pensar una estrategia ética²⁶

La Defensoría del Pueblo es un organismo autónomo del Estado peruano que, entre otras cosas, monitorea la conflictividad y presenta un reporte mensual de conflictos sociales en el territorio nacional. Dentro de ellos, una parte importante son los conflictos socio ambientales, que en su gran mayoría tienen alguna vinculación con problemas de agua o relacionados con el recurso hídrico. Se trata de fenómenos muy complejos y con diversas demandas.

El motor del conflicto en estos casos es multicausal, por un lado están las disputas por el agua como recurso o factor de producción: disputas entre el uso agrícola o minero, entre el uso minero y el uso por parte de la población, entre el uso energético y el uso agrícola, etc; por el otro las percepciones culturales con respecto a la valoración de este recursos entre otros.

Por consiguiente, debe existir una labor comunicacional que promueva el diálogo entre los involucrados en una iniciativa antes de iniciar el proceso de intervención. Por lo general, luego de presentado el proyecto hay una reacción por parte de la sociedad, se anuncian marchas pacíficas, se suman nuevos actores con diversos intereses y al final termina paralizándose el proyecto.

Para impedirlo, se debe trabajar para integrar el proyecto a un sistema social, ambiental, económico, etc., que es necesario conocer.

²⁶ Información tomada de la intervención de Vito Berna, Defensoría del Pueblo, Perú.



Esta labor corresponde a quienes proponen el proyecto, pero en realidad debería serlo de la comunidad humana, de todos. La estrategia de comunicación debería estar acompañada de una estrategia ética que considere factores como el anhelo de vida plena, es decir el anhelo de felicidad personal y con los demás. La felicidad humana no se explica solamente por la búsqueda de la satisfacción personal. Si esa búsqueda no involucra al “otro”, nunca se alcanza la felicidad. Por ello la estrategia de comunicación debe preocuparse por el “otro”, con una preocupación genuina que sea percibida como tal por el “otro” para no generar rechazo y que la estrategia termine fracasando.

Crear en el “otro”: estrategias de comunicación que generen confianza²⁷

La mayoría de conflictos proceden de una terrible falta de calidad de la comunicación y son producto de la diferencia de percepciones. Por ello es indispensable conocer tempranamente las distintas percepciones de los actores de un proyecto, a fin de identificar los problemas, probables conflictos sociales y políticos que pueden producirse, y luego de haber hecho esta evaluación, transmitir esos resultados a los actores, a todos, con el objetivo de aplicar técnicas de comunicación que lleven hacia un consenso.

Se parte de una premisa muy simple: los conflictos son complejos. Hay que evaluarlos y conocerlos desde un primer momento mediante evaluaciones, y es recomendable que esto lo haga un tercero neutral, un tercero independiente.

Las estrategias de comunicación deben generar confianza, la cual se gana con empatía, con repeto, con responsabilidad, y también si hay participación.

En los proyectos de agua y saneamiento, como en otros, la tarea más importante es creer en el “otro”, es confiar en el “otro”, es pensar que el “otro” es igual que yo y que también tiene derecho a pensar, derecho a elegir y derecho a participar, y, por tanto, derecho a elegir si desea o no determinado proyecto de agua o saneamiento.

Se debe evaluar tempranamente la zona, compartir invirtiendo tiempo, esfuerzos y recursos para lograr una verdadera estrategia comunicacional.

Cuando la “rivalidad” origina el conflicto: lecciones aprendidas²⁸

El agua es un recurso finito y necesariamente invita al conflicto. En su trabajo en proyectos de agua y saneamiento, el Banco Mundial ha sido criticado por tres cosas: por orientar sus proyectos hacia aspectos económicos y técnicos, por volver la espalda a la economía política y por no escuchar eficazmente y comunicarse con las partes interesadas. Muchas de estas críticas son justificadas y se confirman en numerosas evaluaciones.

Desde entonces el Banco ha aprendido muchas lecciones sobre cómo emplear comunicación eficaz, particularmente para mitigar los riesgos políticos y reducir los conflictos sociales. Hoy la mejora de la comunicación con las partes interesadas es una prioridad estratégica del Banco.

Lo más importante es el involucramiento de los interesados, pues cuando son ignoradas las estrategias de comunicación con ellos se paga un precio muy alto. La falta de apoyo de los interesados representa altos costos de monitoreo, pérdidas, retrasos, cancelaciones de proyectos, además de numerosos impactos intangibles como pérdida de reputación, de buena voluntad y de confianza.

Experiencias sobre Comunicación para el Desarrollo en África

- En Kenia, donde el sector se encontraba en proceso de reforma, se realizó un análisis de riesgo político para subrayar los pasos que se requería seguir desde un punto de vista de comunicación. También se identificó a los actores clave a través de un proceso de mapeo, lo que facilitó la comunicación en dos sentidos. Los beneficiarios estuvieron presentes en el proceso de diseño y esto permitió que tuvieran información disponible de manera oportuna.
- En Ruanda se llevaron a cabo procesos de consulta tomando en cuenta el componente

²⁷ Información tomada de la intervención de César Guzmán-Barrón, director del Centro de Análisis y Resolución de Conflictos de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

²⁸ Tomado de la intervención de Toni Sittoni, Programa de Agua y Saneamiento, Kenia.

cultural, e incluyendo las voces de los habitantes más vulnerables o en situación de desventaja. A la larga, este proceso de diálogo contribuyó a fortalecer la fase de reforma que atraviesa el país.

- Un factor decisivo para asegurar la sostenibilidad de los proyectos es la transparencia, gracias a ella se promueve la vigilancia ciudadana, contribuyendo a prevenir los casos de corrupción.
- También es importante desarrollar las capacidades de comunicación de las contrapartes, una limitada capacidad para comunicarse con las distintas audiencias puede poner en riesgo el desarrollo del proyecto. En ese sentido es recomendable que los planes de capacitación tomen en cuenta aquellos temas sensibles propios de la cultura local.
- Cuando los servicios públicos no escuchan las necesidades de los usuarios, se incrementa el riesgo de que surjan conflictos sociales. Los estudios demuestran que al comprometer, escuchar e involucrar a la comunidad se logra incrementar la eficacia y sostenibilidad de los servicios públicos.





Conclusiones y lecciones aprendidas

“No se comunica por el hecho mismo de comunicar, sino con un propósito que se debe descubrir a partir de procedimientos y metodologías rigurosos”.

Glenn Pearce-Oroz, Director Regional WSP

Retos actuales desde la práctica: compromisos y lecciones aprendidas

El objetivo del tercer trabajo de grupo fue evaluar los aprendizajes más significativos del seminario taller, determinar las tareas pendientes y la manera de consolidar las estrategias de comunicación dentro de los proyectos participantes. Los resultados se presentan a continuación.

Aprendizajes significativos

- Reconocimiento del valor estratégico de la comunicación para el buen desarrollo del proyecto (antes, durante y después del mismo), para reducir los riesgos en el proceso de su implementación y mejorar la eficacia y eficiencia de los mismos.
- Entendimiento de la comunicación como un proceso continuo de inclusión de grupos de interés/actores clave en todos los ámbitos.
- Comprensión de la contribución de los componentes de comunicación en los proyectos y su contribución a la sostenibilidad del mismo luego de culminado éste (proceso de mantenimiento, lograr que los grupos de interés tengan un sentido de pertenencia, etc.).
- La comunicación para el cambio social representa un cambio cualitativo muy importante en el marco de la Comunicación para el Desarrollo.
- La ética y la transparencia pueden determinar la calidad de la comunicación y generar condiciones para que se eviten situaciones de conflicto.
- Es fundamental que la comunicación interna dentro de los equipos de trabajo esté orientada hacia el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Tareas pendientes

Para iniciar el proceso de diseño de una estrategia de comunicación integral

- Empoderar al área de comunicación de la organización, proyecto y/o programa.
- Establecer los mecanismos para generar procesos participativos de acuerdo a las características del proyecto, que incluyan a todos los actores/grupos de interés y factores involucrados.
- Incorporar estrategias e instrumentos de resolución de conflictos sociales basados en el diálogo.
- Incorporar herramientas de investigación y diagnóstico para definir una línea base y conocer a los actores involucrados en un proyecto.

Para consolidar la estrategia de comunicación en marcha

- Cubrir las deficiencias informativas con respecto al alcance del proyecto, para minimizar los riesgos de conflicto.

- Profundizar la estrategia de medición de impacto (mejorar los indicadores de medición de aspectos tradicionales del entorno y los grupos de interés).

Para ajustar la estrategia de comunicación que se encuentra en su fase de diseño

- Mejorar las herramientas de medición, las cuales deben tener un mayor alcance (encuestas, grupos focales, etc.).

Hacer buena comunicación es también un buen negocio²⁹

- Existe un interés del Banco Mundial y el Programa de Agua y Saneamiento por reconocer que la comunicación estratégica es esencial para generar impacto. No se trata de un tema superfluo; por el contrario, es un tema que es necesario abordar e incluir para lograr una mayor sostenibilidad de las inversiones. Dicho en otras palabras: hacer una buena comunicación es también hacer un buen negocio.
- Se compartieron experiencias de los procesos de comunicación y se concluyó que la diversidad de enfoques enriquece el diálogo, el proceso comunicacional exige tiempo y que tiene varias aristas.
- Es un proceso que se desarrolla en el tiempo y es necesario considerar que incluso los tiempos de los diversos actores son muy diversos.
- En Comunicación para el Desarrollo no existe un solo formato ni una sola metodología que permita crear una buena comunicación. Esta debe adecuarse a las situaciones locales, pero, al mismo tiempo, ligarse a un propósito. No se comunica por el hecho mismo de comunicar, sino con un propósito que se debe descubrir a partir de procedimientos y metodologías rigurosos. La CpD no es una herramienta para apagar incendios, sino una gran oportunidad para aprender y contribuir al seguimiento integral de los proyectos.
- No se trata únicamente de comunicar racionalidad o estadísticas, sino que esta información debe estar acompañada de una estrategia que considere la carga emotiva de la sociedad. Ambas deben conjugarse de la mejor manera.
- Aunque se ha avanzado mucho en el tema, hay aún muchas tareas pendientes. Una esencial es que todo este conocimiento se filtre a las otras esferas de las organizaciones, tanto hacia arriba como hacia abajo. Debe recordarse que el Banco Mundial trabaja sobre la base de la demanda: si la hay para este tema, se verá la forma de poder responder; pero si no se genera demanda, el trabajo será mucho más difícil para todos.

²⁹ Información tomada de la exposición "Balance y evaluación final", de Glenn Pearce-Oroz, Director Regional, WSP.



Bibliografía

Banco Mundial

Consenso de Roma

En: <https://www.comminit.com/en/node/196336/>

BELTRÁN, Luis Ramiro

Comunicación para el Desarrollo en Latinoamérica, Una evaluación sucinta al cabo de cuarenta años.

Discurso de inauguración de la IV Mesa Redonda sobre Comunicación y Desarrollo.

Lima, Instituto para América Latina (IPAL), 1993.

BYRNE, Ailish y otros

Measuring change: A Guide to Participatory Monitoring and Evaluation of Communication for Social Change.

New Jersey, Communication for Social Change Consortium, 2005.

CABAÑERO-VERZOSA, Cecilia

Comunicación Estratégica para Proyectos de Desarrollo, Herramientas para Coordinadores de Equipos de Trabajo.

Washington D.C., Asuntos Externos y Red de Aprendizaje del Banco Mundial, 2002.

COFFMAN, Julia

Lessons in evaluating communications campaigns: Five case studies.

Cambridge, MA: Harvard Family Research Project, 2003.

ELTZROTH, Carter y Charles KENNY

Broadcasting and Development, Options for the World Bank.

World Bank Working Paper N° 11

Washington, D.C., Banco Mundial, 2003.

EuropeAid

Comunicación y visibilidad Manual de la Unión Europea en las acciones exteriores.

Bruselas, Oficina de Cooperación de EuropeAid, 2008.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

Abogacía en medios y movilización social.

Cuadernillo 6, Colección: Comunicación, Desarrollo y Derechos.

Buenos Aires, UNICEF, 2006.

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)

A compendium of regional perspectives in communication for development.

Rome, Research and Extension Division / Natural Resources and Environment Department, 2007.

FIGUEROA, María Elena y otros

Communication for Social Change: An Integrated Model for Measuring the Process and Its Outcomes.

Communication for Social Change Working Paper Series No. 1

New York, Johns Hopkins University's Center, 2002.

FRASER, C. y S. RESTREPO-ESTRADA

Comunicando para el desarrollo.

EDICION, 1998.

GORRE-DALE, Eirah y otros

Communication in Water Supply and Sanitation Resource Booklet.

Water and Sanitation Centre – IRC, 1999.

INAGAKI, Nobuya

Communicating the Impact of Communication for Development, Recent Trends in Empirical Research

World Bank Working Paper N° 120

Washington, D.C., Banco Mundial, 2007.

JONG, Dick de

Advocacy for Water, Environmental Sanitation and Hygiene: Thematic Overview Paper

International Water and Sanitation Centre – IRC, 1999.

MEFALOPULOS, Paolo

Broadening the Boundaries of Communication.

Development Communication Sourcebook.

Washington D.C., Banco Mundial, 2009.

MEFALOPULOS, Paolo y Chris KAMLONGERA

Participatory communication strategy design. A handbook.

Roma, Centre of Communication for Development - SADC, 2004.

MITCHELL, Paul y Karla CHAMAN-RUIZ

Communication - Based Assessment for Bank Operations.

World Bank Working Paper N° 119, Washington, D.C., Banco Mundial, 2007.

OBREGÓN, Rafael

Comunicación, desarrollo y cambio social.

Barcelona, Institut de la Comunicació (InCom-UAB), 2009.

SCHIPPNER, Beatriz

Construyendo una cultura del agua en el Perú. Estudio de percepción sobre el agua y hábitos de consumo en la población.

Lima, Banco Mundial, 2008.

SCHIPPNER, Beatriz y otros

Comunicación, agua y saneamiento en América Latina: El aporte de la comunicación para el desarrollo en proyectos de gestión de recursos hídricos e implementación de servicios.

Lima, Banco Mundial, 2008.





Anexos

Anexo A – Consenso de Roma

Resumen

Convocado por el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y The Communication Initiative (CI), del 25 al 27 de octubre de 2006 se llevó a cabo en Roma (Italia), el primer Congreso Mundial sobre Comunicación para el Desarrollo (WCCD), cuyo objetivo fue demostrar que la comunicación representa un factor esencial para responder a los retos más urgentes en el campo del desarrollo.

El evento propuso “elaborar de forma colectiva una serie de recomendaciones estratégicas sobre los caminos a seguir para integrar plenamente la comunicación en las políticas del desarrollo”. Estas recomendaciones se perfeccionaron durante las tres jornadas del congreso y luego se discutieron con representantes políticos en un fórum que tuvo lugar en la jornada final.

El Consenso de Roma, documento resultante de las discusiones, describe la manera como los diseñadores de políticas pueden usar la comunicación y los medios como una forma de acelerar los esfuerzos tendientes a mejorar la seguridad alimentaria y de salud y reducir la pobreza.

Texto completo

La comunicación es esencial para el desarrollo humano, social y económico. El núcleo de la comunicación para el desarrollo es la participación y la apropiación de las comunidades y de los individuos más afectados por la pobreza y problemas del desarrollo. Existe un amplio y creciente cuerpo de evidencias que demuestran el valor de la comunicación para el desarrollo.

Algunos ejemplos provisionales son:

- Foros de radios rurales en India involucraron a los agricultores, resultando en aumentos significativos de productividad [Neurath].
- Han habido significativas reducciones en las amputaciones genitales femeninas en Senegal atribuidas a estrategias de comunicación participativas.
- En Uganda, un proceso de comunicación nacional y local, relacionado con la corrupción de fondos públicos centrales destinados a la edu-

cación en escuelas a nivel local, resultó en un significativo descenso en la cantidad de fondos que no llegaron al nivel local – de un 80% hasta sólo el 20% en fondos perdidos [World Bank Institute].

- Los programas de comunicación están relacionados con significativas reducciones de las Infecciones Respiratorias Agudas en Camboya [BBC World Service Trust].
- El uso de teléfonos móviles, y de otras técnicas de comunicación por parte de agricultores para obtener información acerca de precios de mercado en Tanzania, resultó en el aumento del precio que los agricultores reciben por tonelada de arroz de US\$100 a US\$600. Una inversión de US\$200 000 determinó la recaudación de unos ingresos equivalentes a US\$1.8 millones.

Retos del Desarrollo

En el año 2006, se estima que 1.3 billones de personas en todo el mundo viven todavía en un estado de pobreza absoluta. A pesar que muchos países han experimentado un considerable desarrollo económico, aun muchos más permanecen en pésimas condiciones económicas y sociales.

Nelson Mandela nos recuerda que “la pobreza no es natural – ha sido construida por el hombre y puede ser superada y erradicada a través de las acciones de los seres humanos”.

Los derechos humanos a la igualdad y a la comunicación están protegidos y enaltecidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Existen muchos otros retos considerables respecto a la pobreza y los derechos. Los mismos han sido perfilados en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs) que son frecuentemente el punto de referencia para la toma de decisiones en la sociedad civil, en los gobiernos nacionales y en la comunidad internacional del desarrollo.

Alcanzar un mayor progreso en estos aspectos requiere atender algunos retos especialmente sensibles y difíciles: el respecto por la diversidad cultural, autodeterminación de los pueblos, presiones económicas, medio ambiente, relaciones de género y dinámicas políticas, entre otros.



Estos factores con frecuencia complican y amenazan el éxito de todos los esfuerzos de desarrollo en el ámbito local, nacional e internacional. Los aspectos relacionados a las personas son el punto focal de la comunicación para el desarrollo.

Comunicación para el Desarrollo

La Comunicación para el Desarrollo es un proceso social basado en el diálogo usando un amplio abanico de instrumentos y de métodos. Se refiere también a la búsqueda del cambio a diferentes niveles que incluyen escuchar, construir confianza, compartir conocimiento y habilidades, desarrollar políticas, debatir y aprender para lograr cambios sostenibles y significativos. No se trata de relaciones públicas ni de comunicación corporativa.

Requisitos Estratégicos

Aquellas organizaciones de desarrollo ocupan un nivel prioritario superior dentro de los elementos esenciales de la comunicación para el proceso de desarrollo, tal como muestran la investigación y la práctica:

- El derecho y la posibilidad para la gente de participar en el proceso de toma de decisiones que afectan a su vida.
- La creación de oportunidades para compartir el conocimiento de habilidades.
- Asegurar que la gente pueda acceder a los instrumentos de comunicación de modo que puedan comunicarse dentro de sus comunidades, así como con la gente que toma las decisiones que les afectan – por ejemplo radios comunales y otros medios de comunicación comunales.
- El proceso de diálogo, debate y compromiso que desarrollan políticas públicas relevantes, útiles y con electores comprometidos, dispuestos a llevarlas a cabo – por ejemplo, la respuesta para la conservación del medio ambiente.
- Reconocer y aprovechar las tendencias de comunicación que tienen lugar a nivel local, nacional e internacional para mejorar la acción del desarrollo – desde una nueva regulación para los medios de comunicación y tendencias ICT, hasta la música popular y tradicional.
- Adoptar un enfoque contextualizado dentro de las culturas.
- En relación a todo lo anterior, se encuentra la prioridad de apoyar a la gente más afectada por los problemas de desarrollo en sus comunidades

y países, con el fin de permitirles expresarse, dar voz a sus perspectivas, y contribuir y actuar en función de sus ideas para mejorar su propia situación – por ejemplo pueblos indígenas y gente que vive con VIH / SIDA.

Para ser más efectivos en mejorar el progreso en materia de pobreza y los otros ODMs, los procesos de comunicación para el desarrollo mencionados anteriormente son requeridos en mayor escala y con mayor profundidad.

Fundación a Largo Plazo

Estos procesos no se refieren sólo al aumento de la efectividad de todos los esfuerzos para el desarrollo. Se refieren también a la creación de procesos sociales y económicos sostenibles. En particular:

- Reforzar la ciudadanía y la buena gobernabilidad.
- Profundizar las conexiones de comunicación y sus procesos al interior de las comunidades y sociedades.

Estos son los pilares esenciales para cualquier aspecto de desarrollo.

Recomendaciones

Basado en los argumentos citados, y con el fin de realizar progresos más significativos frente a los difíciles retos del desarrollo con que nos encontramos, recomendamos que quienes se ocupan de elaborar las políticas y quienes las financian, ejecuten lo siguiente:

1. Las políticas de desarrollo nacional general deberían incluir componentes específicos de comunicación para el desarrollo.
2. Las organizaciones para el desarrollo deberían incluir la comunicación para el desarrollo como un elemento central desde el principio de los programas.
3. Fortalecer la capacidad de comunicación para el desarrollo en los países y organizaciones a todos los niveles. Ello incluye: gente en sus comunidades; especialistas en comunicación para el desarrollo y otro personal, desde el desarrollo de cursos de capacitación hasta programas académicos.
4. Expandir el nivel de las inversiones financieras para asegurar financiamiento adecuado y coordinado de los aspectos fundamentales de la comunicación para el desarrollo, tal como ha sido resumido en los “Requisitos Estratégicos” antes mencionados. Esto incluye línea(s) de presupuesto para la comunicación para el desarrollo.

5. Adopción e implementación de políticas y legislación que provean un ambiente adecuado para la comunicación para el desarrollo – incluyendo medios libres y pluralistas, el derecho a la información y a la comunicación.

6. Los programas de comunicación para el desarrollo deben ser usados para identificar e incluir un monitoreo apropiado, así como indicadores de evaluación y metodologías a lo largo de todo el proceso.

7. Fortalecer las asociaciones y las redes a nivel internacional, nacional y local para que la comunicación para el desarrollo se fortalezca y los resultados del desarrollo mejoren.

8. Evolucionar hacia un enfoque de la comunicación para el desarrollo basado en los derechos.

Conclusión

Como Nelson Mandela subrayó, es la gente quien marca la diferencia. La comunicación se refiere a la gente. La comunicación para el desarrollo es esencial para conseguir que la diferencia se produzca.

Los Participantes Congreso Mundial de Comunicación para el Desarrollo

Roma, Italia, 27 de octubre de 2006

Anexo B – Agenda del Seminario Taller internacional Diálogo que construye

Día 1: Lunes 23 de noviembre de 2009	
Horario	Actividad
8:30	Inauguración · Felipe Jaramillo, Representante del Banco Mundial · Jae So, Gerente Global WSP · Philippe Zahner, Director Residente COSUDE · Enrique Cornejo, Ministro de Transportes y Comunicaciones
9:00	Presentación de participantes, expectativas, objetivos y metodología del taller Giovanna Núñez, Consultora WSP
9:30	La Comunicación como proceso de apoyo a los proyectos: el contexto actual, los retos de la comunicación desde la perspectiva del Banco Mundial Exposición dialogada Alejandro Cedeno, Oficial de Comunicaciones, Región América Latina y el Caribe, Banco Mundial
10:00	Preguntas
10:15	Receso
10:30	La consulta ciudadana y mecanismos participativos para la implementación de proyectos de reforma en agua, saneamiento e infraestructura en Karachi, Pakistán Syeda Maheen Zehra, WSP Pakistán
11:00	Panel I Moderador: Fernando Ruiz-Mier, Programa MIM Perú, IFC Panelistas: · Humberto Muñoz, Director SEAPAL Puerto Vallarta, México · Simón Bruna, Superintendencia de Servicios Sanitarios de Chile · Carlos Oropeza, Coordinador de ASICA SUR, Bolivia
11:45	Preguntas
12:00	El Programa Cultura del Agua de Guanajuato, México Angélica Casillas, Secretaria Ejecutiva de la Comisión Estatal del Agua de Guanajuato, México
12:30	Almuerzo
14:00	Panel II Moderador: Salvador Herencia, Director de Salgalú, Comunicación y Responsabilidad Social · Frida Delgado, Directora Radio Programas del Perú · Sebastián Henao Arango, Sub-gerente técnico Aguas de Manizales, Colombia · Jaime Delgado, Presidente de la Asociación Peruana de Consumidores
14:45	Preguntas
15:00	Transporte a escala humana. Estrategia integral de comunicaciones como componente central en la gestión de proyectos Carolina Camacho, Directora Unidad Coordinadora del Proyecto Sistemas Integrados de Transporte Masivo, Ministerio de Transporte, Colombia
15:30	Panel III Moderador: Fredy Chirinos, CHISAC, Comunicación Estratégica Consultores Panelistas: · Beatriz Zúñiga, Gerente de Comunicación Social, PROTRANSPORTE, Perú · Yosa Yuliarsa, WSP Indonesia · Noris Decena, Fundación por los Derechos del Consumidor de la República Dominicana

Día 1: Lunes 23 de noviembre de 2009	
16:15	Preguntas
16:30	Receso
16:45	Síntesis e ideas claves de los tres bloques temáticos Cledan Mandri-Perrott, Especialista Senior en Infraestructura, Banco Mundial
17:15	La Comunicación para el Desarrollo: múltiples enfoques un solo objetivo Rafael Obregón PhD., Director Maestría de Comunicación para el Desarrollo OHIO University Conferencia Magistral
17:45	Preguntas
18:00	Evaluación y cierre del día

Día 2: Martes 24 de noviembre de 2009	
Horario	Actividad
8:30	Bienvenida y recapitulación del primer día Participante
8:45	Desafíos de la CpD en el ciclo de proyectos de agua, saneamiento e infraestructura Exposición dialogada Rafael Obregón PhD., Director Maestría de Comunicación para el Desarrollo Ohio University
9:15	Estado del arte del componente comunicacional de los proyectos participantes en el taller Resultados de la aplicación de encuesta inicial a participantes Exposición dialogada Alejandro Cedeno, Oficial de Comunicaciones, Región América Latina y el Caribe, Banco Mundial
9:30	Preguntas
10:00	Identificando los retos de comunicación para hacer eficiente la gestión de los proyectos de agua, saneamiento e infraestructura Trabajo de Grupos 1
11:00	Receso
11:15	Plenaria
12:15	El diseño y gestión de estrategias de comunicación con un enfoque integral: Fases claves Giovanna Núñez, Consultora WSP
12:45	Preguntas
13:00	Almuerzo
14:30	La investigación: un punto de partida del diseño de estrategias de comunicación exitosas: aproximaciones metodológicas Exposición dialogada Mercedes Zevallos, WSP Perú
15:00	Panel I Moderadora: Teresa Quiroz, Presidenta FELAFACS Panelistas: · Giovanna Peñaflo, IMASEN. · Vandana Mehra, WSP India · Rosario Arias Quincott, Especialista en Análisis del Discurso Social
15:45	Preguntas
16:00	Receso
16:15	Identificando necesidades de investigación en comunicación Trabajo de grupos 2
17:15	Plenaria
18:00	Cierre de día y evaluación

Día 3: Miércoles 25 de noviembre de 2009

Horario	Actividad
8:30	Bienvenida y recapitulación del día anterior Participante del taller
9:00	El cambio de comportamiento y los entornos que lo promueven: Aportes para el diseño de estrategias de comunicación integrales, apropiadas y efectivas Exposición dialogada Rocío Flórez, Coordinadora Iniciativa de Lavado de Manos
9:30	Panel I Moderador: Ricardo Torres, OPS-CEPIS Panelistas: · Adriano Stringhini, Superintendente de Comunicaciones SABESP, Brasil · María Elena Ugaz, Programa Buen Inicio, UNICEF Perú · Ricardo Sancho, Presidente Ejecutivo AyA, Costa Rica
10:15	Preguntas
10:45	Refrigerio
11:00	La abogacía: una estrategia de comunicación para movilizar el compromiso de los tomadores de decisiones Exposición dialogada Marilú Wiegold, Oficial UNICEF
11:30	Preguntas
12:00	Almuerzo
14:00	Comunicación para la prevención de riesgos políticos y conflictos sociales Exposición dialogada Rosa Goldfarb, InnovAcción, Grupo para el Diseño y Transformación Institucional
14:30	Panel II Moderadora: Sandra Arzubíaga, Oficial de Comunicaciones, Banco Mundial Perú Panelistas: · Vito Verna, Defensoría del Pueblo, Perú · Toni Sittoni, WSP Kenya · César Guzmán-Barrón, Director Centro de Análisis y Resolución de Conflictos PUCP
15:15	Preguntas
15:30	Receso
15:45	Aprendizajes y compromisos Trabajo de grupos 3
16:30	Plenaria
17:15	Balance y evaluación final Glenn Pearce-Oroz, Director Regional WSP Clausura Juan Sarmiento, Ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento Entrega de certificados y materiales



Anexo C – Lista de participantes del Seminario taller internacional Diálogo que construye

ARGENTINA

Adriana Lauro - Coordinadora de Comunicaciones de Agua y Saneamiento Argentino, Agua y Saneamientos Argentinos S.A. (AySA)
Luis Loyola - Oficial de Inversiones, FAO

BOLIVIA

Carlos Oropeza Aguilar - Coordinador, ASICASUR
Dilma Flores - Consultora WSP, Programa de Agua y Saneamiento
Ricardo Cadario - Jefe Planificación, SAGUAPAC

BRASIL

Adriano Candido Stringhini - Superintendente de Comunicaciones, Companhia de Saneamento Básico do Estado de Sao Paulo (SABESP)
Amaury Xavier De Carvalho - Gerente General de Saneamiento y Programas Especiales, Pernambuco Water Project
Leodegar Tiscoski - Secretario Nacional de Saneamiento Ambiental, Ministro de Ciudades - Secretaría Nacional de Saneamiento Ambiental - (SNSA/MCIDADES)
Sonia Vilar Campos - Director Técnico, Secretaría de Saneamiento y Energia del Gobierno de Sao Paulo

CHILE

Nicol Campusano - Asesora Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial - PIRDT, SUBDERE - Ministerio del Interior
Simón Alejandro Bruna Gutiérrez - Coordinador de Oficinas Regionales, Superintendencia de Servicios Sanitarios

COLOMBIA

Carolina Camacho Bolívar - Directora Unidad Coordinadora del Proyecto Sistemas Integrados de Transporte Masivo, Ministerio de Transporte
Sebastián Henao Arango - Sub Gerente Técnico, Aguas de Manizales S.A. E.S.P.

COSTA RICA

Juan Bautista Arce Chaves - Miembro Junta Directiva, Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AYA)

ECUADOR

Mariano Curicama Guamán - Prefecto, Concejo

Provincial de Chimborazo

Oswaldo Cornelio Armijos Díaz - Director de Obras Públicas, Concejo Provincial de Chimborazo

GUATEMALA

Víctor Guerra Velásquez - Viceministro de Salud, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

HONDURAS

Ángel Eduardo Sánchez Pérez - Coordinador del Proyecto, Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS)
Max Velásquez Matute - Especialista en agua y saneamiento, Programa de Agua y Saneamiento
Ramón Cuellar Hernández - Director Coordinador, ERSAPS
Rosa Noemí Ayala Chirinos - Coordinadora del Proyecto de Modernización del Sector de Agua Potable y Saneamiento (PROMOSAS), Secretaría de Finanzas (SEFIN)
Túpac Mejía - Especialista en agua y saneamiento del proyecto, Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS)

INDIA

Geeta Sharma - Oficial de Comunicación, Programa de Agua y Saneamiento
Vandana Mehra - Oficial de Comunicación, Programa de Agua y Saneamiento

INDONESIA

Yosa Yuliarsa - Asociado en Comunicación, Programa de Agua y Saneamiento

KENYA

Toni Sittoni - Oficial de Comunicación, Programa de Agua y Saneamiento

MÉXICO

Angélica Casillas Martínez - Secretaria Ejecutiva, Comisión Estatal de Agua de Guanajuato
Humberto Muñoz Vargas - Director General, SEAPAL Vallarta
María Eugenia de la Peña - Subgerente de Apoyo a Organismos Operadores, Comisión Nacional del Agua
Rafael Zarate Araiza - Presidente del Consejo de Administración, SIMAPAG

NICARAGUA

María Teresa Norori Paniagua - Analista de Información Pública, Banco Mundial
Mercedes Natividad Campos Valdez - Delegada

Departamental Boaco, Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados (ENACAL)
Verónica Leonor Castillo Vargas - Jefa de Departamento Especial de Gestión Comunitaria, Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados (ENACAL)

PAKISTÁN

Syeda Maheen Zehra - Especialista en Comunicaciones, Programa de Agua y Saneamiento - Pakistán

PARAGUAY

Jorge Atilio Pusineri Giménez - Coordinador del proyecto de modernización de agua y saneamiento, Empresa de Servicios Sanitarios del Paraguay S.A. (ESSAP)

PERÚ

Alfredo Quincho Villanueva - Coordinador Zona Norte, SEDAPAL

Ana María Loayza - Especialista en Educación Sanitaria, SEDAPAL

Ana Rojas Fuentes - Gerente de Administración, Proyecto de Caminos Departamentales - Provias Descentralizado, Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Ana Rosa Quispe Celio - Jefe del Equipo de Pre-inversión, SEDAPAL

Ángel Espinar Álvarez, Responsable Gestión Conocimiento, Autoridad Nacional del Agua

Beatriz Schippner - Oficial de Comunicación, Programa de Agua y Saneamiento - Perú

Beatriz Zúñiga Benavides - Gerente Social y Comercial Instituto Metropolitano Protransporte de Lima

Carlos Javier Ramírez Gastón - Gerente de Proyecto, Incagro

Carmela Gavonel - Promoción Social, SEDAPAL

Carmen Velarde - Directora ONG

Diana Arteaga - Asistente Unidad Técnica, Incagro

Cecilia Balcázar Suárez - Gerente General, B+A Comunicación Corporativa

César Guzmán-Barrón - Director, Centro de Análisis y Resolución de Conflictos de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Cesarina Quintana - Oficial Nacional de Programa, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)

Claudia Celis - Profesional Junior Asociado, Banco Mundial

Daniel Benvenuto Mavila - Especialista en proyectos, SEDAPAL

Edgardo Jiménez - Responsable de Redes, Agrorural

Enrique Cornejo - Ministro de Transportes y Comunicaciones, Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Ericka Chávez Huamán - Encargada de Comunicaciones del Proyecto Rehabilitación y Reordenamiento del Valle Vilcanota, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Felipe Jaramillo - Director en Perú, Banco Mundial

Fernando Ruiz-Mier - Oficial de Operaciones, IFC

Frida Delgado - Gerente General, Grupo RPP

German Dávalos Robles - Director Ejecutivo del Proyecto Especial Regional Plan COPESCO, COPESCO

Germán López Herencia - Especialista en planeamiento, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Giovanna Núñez M. - Consultora, Programa de Agua y Saneamiento - Perú

Giovanna Peñaflo - Director Gerente, IMASEN

Gladys Bernal Barzola - Jefe de Relaciones Públicas, SEDAPAL

Glenn Pearce-Oroz - Director Regional, Programa de Agua y Saneamiento

Gustavo Barrón - Ministerio de la Producción

Iana Málaga Newton - Periodista, Diario El Comercio

Iris Marmanillo - Coordinador, Programa de Agua y Saneamiento - Peru

Jacqueline Ramírez Chávez - Especialista de la Dirección de Desarrollo Estratégico, SERNANP, Ministerio del Ambiente

Jaime Delgado Zegarra - Presidente, ASPEC

Jesús A. Gutarra Morales - Supervisora Social, SEDAPAL

Jorge Luis Almendras Merello - Profesional en elaboración de materiales gráficos, Autoridad Nacional del Agua

José Hermoza - Responsable Programa Medio Ambiente, Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)

José Vargas Malasquez - Consultor de la Iniciativa Lavado de Manos, Programa de Agua y Saneamiento - Perú

Juan Alvites Bullón - Coordinador General del Programa Nacional de Agua y Saneamiento Rural (PRONASAR), Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Julia Justo Soto - Directora ejecutiva, Fondo Nacional de Medio Ambiente (FONAM)

Kelly Rodas Torres - Analista Legal / Coordinadora Sur, SEDAPAL

Lily Loo-Kung Lee - Asesora del Ministro, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Lily Tapia Arteaga - Especialista en S&E, Incagro

Liz Blanca Chirinos Cuadros - Sectorista Senior, JICA PERÚ

Luis Ingunza Pando - Coordinador General del Proyecto Rehabilitación y Reordenamiento del Valle Vilcanota, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Mauro Maurelio Maita - Especialista en transporte e Infraestructura Económica del Proyecto de Caminos Departamentales - Provías Descentralizado, Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Margott De La Cruz - Especialista en desarrollo institucional regional del Proyecto de Caminos Departamentales-Provías Descentralizado, Ministerio de Transportes y Comunicaciones

María del Carmen Bastos Ruiz - Responsable de Comunicaciones, Autoridad Nacional del Agua

María Elena Ugaz - Programa Buen Inicio, UNICEF

María Grazia Rossi Luna - Especialista ambiental en proyectos de aguas residuales, Fondo Nacional de Medio Ambiente - FONAM

María Teresa Guzmán Cáceres - Educadora del Proyecto GPAN, Fondo Nacional para Áreas Naturales Protegidas por el Estado (PROFONANPE)

Marilú Wiegold - Oficial de Comunicaciones, UNICEF

Mercedes Zevallos - Consultora, Programa de Agua y Saneamiento - Perú

Milagros Cadillo La Torre - Asesora Senior, Jefe Componente II, GTZ-PROAGUA

Oscar Castillo - Institutional and Community Development Specialist, Programa de Agua y Saneamiento - Perú

Pablo Barriga - Miembro Gabinete, Comunidad Andina - SGCAN

Patricia Vega - Comunicadora Proyectos, Fondo Nacional Ambiente

Philippe Zahner - Director Residente, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación - COSUDE

Raúl Gutiérrez Yrigoyen - Jefe Oficina de Tecnificación del Riego, Programa Subsectorial de Irrigaciones - PDI

Raúl Hans Barrera Barrera - Jefe del Equipo de Gestión Comercial, SEDAPAL

Raúl Tolmos - E T Consultant, Banco Mundial

Ricardo Torres - Asesor en Calidad del Agua, OPS-CEPIS

Roberto Carlos Yogui Matsudo - Responsable de Comunicaciones, GTZ-PROAGUA

Rocío Flórez - Coordinadora de la Iniciativa Lavado de Manos, Programa de Agua y Saneamiento - Perú

Rocío Vera Bullón - Administrador de Contrato, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Rosa Goldfarb - Presidenta, InnovAcción

Rosa Violeta Rodríguez Vela - Jefe del Equipo de Acompañamiento Social, SEDAPAL

Rosario Arias Quincott - Especialista en Análisis del Discurso Social, Consultora

Salvador Herencia Hinojosa - Director, Salgalú - Comunicación & Responsabilidad Social

Sandra Arzubiaga - Oficial de Comunicación, Banco Mundial

Silvia Cuba Castillo - Coordinadora Acompañamiento Social, SEDAPAL

Sofía Nalda - Profesional Junior Asociado, Banco Mundial

Teresa Quiroz - Presidenta, FELAFACS

Víctor Colmenares Bocanegra - Ingeniero Asistente, SEDAPAL

Vito Verna - Asesor Despacho, Defensoría del Pueblo

Yehude Simon - Consultor, Programa de Agua y Saneamiento - Perú

Johan Vigo - Encargado Comunicación, Proyecto ALIADOS

REPÚBLICA DOMINICANA

Noris Decena Peralta - Encargada de Comunicaciones, Fundación por los Derechos del Consumidor (FUNDECOM)

Teodoro Eusebio Tejada Tavarez - Director Ejecutivo, Instituto Nacional Recursos Hidráulicos (INDRH)

URUGUAY

Mateo Juri Pérez - Director Nacional de Agua y Saneamiento, Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente

USA

Alejandro Cedeno Ulloa - Oficial de Comunicación, Banco Mundial

Christopher M. Walsh - Oficial de Comunicación, Programa de Agua y Saneamiento, Sede central

Cledan Mandri-Perrot - Especialista Senior en Infraestructura, Banco Mundial

Jaehyang So - Manager, Programa de Agua y Saneamiento, Sede central

Rafael Obregón PhD. - Director de la Maestría en Comunicación para el Desarrollo de la Universidad de Ohio.

VENEZUELA

Alejandro Aguilera - Jefe de Obras Públicas, Estado Anzoátegui

Manuel José Fernández - Auditor interno, Dirección de Infraestructura Estado Anzoátegui

Milagros Villafaña - Presidenta, Movimiento Iniciativa de los Consumidores (MIC)



La Comunicación para el Desarrollo debiera ser un aspecto integral del proceso de desarrollo en la medida que promueve la multiplicidad de voces, el pluralismo, y contribuye a generar los consensos entre los actores gubernamentales, la sociedad civil y las comunidades acerca de los objetivos de desarrollo en general y de proyectos específicos en particular. Para el Banco Mundial, en su trabajo con la región, la comunicación para el desarrollo es parte de su agenda de diálogo.

En el año 1998, el Banco Mundial institucionalizó el uso de la Comunicación para el Desarrollo (CpD) en sus proyectos. Más de 10 años después, del 23 al 25 de noviembre de 2009, se celebró en Lima el primer seminario taller internacional de Comunicación para el Desarrollo en proyectos de agua, saneamiento e infraestructura, "Diálogo que construye", que congregó a profesionales de 21 países de la región y representantes de 46 proyectos financiados por el Banco Mundial.

La presente publicación busca motivar al diseño y gestión de los componentes de Comunicación para el Desarrollo de manera integral en sus proyectos y brindarles herramientas básicas que faciliten su incorporación. Igualmente, generar un espacio de reflexión para resaltar el valor de la comunicación como un proceso fundamental para hacer viables y sostenibles las iniciativas de desarrollo, en este caso, las vinculadas a los sectores agua, saneamiento e infraestructura, que promuevan espacios de involucramiento y compromiso ciudadano de todos los actores sociales para que se conviertan en reales protagonistas de los procesos de cambio.