

Elaborando proyectos de comunicación para el desarrollo

Responsable Técnico de UNICEF: Oficial de Comunicación, Daniela Bruno
Coordinación Pedagógica: Julieta Imberti
Comunicación Educativa y producción creativa: EDUPAS
Diseño de portada e interiores: Juan Pablo Fernández
Ilustraciones: Daniela Kantor

Desarrollo de Contenidos: Lucila Tufro
Producción Editorial: Silvina Chemen
Procesamiento Didáctico: Teresita Sotelino

ISBN: 987-9286-53-9
© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, 2006.
Impreso en Argentina
Primera Edición
Mayo de 2006
1.500 ejemplares

Colección: Comunicación, Desarrollo y Derechos
Formato: 21 cm x 29,7 cm
Cantidad de páginas: 64
ISBN: 987-9286-53-9
Primera Edición, Mayo de 2006

UNICEF oficina de Argentina
Junín 1940, Planta Baja.
(C1113AAX), Ciudad de Buenos Aires
Correo electrónico: buenosaires@unicef.org
Internet: www.unicef.org/argentina



EDUPAS
COMUNICACIÓN EDUCATIVA

unicef

Índice

Prólogo	5
Presentación	7
Capítulo 1: Planificación de Proyectos Sociales	9
El Ciclo de Proyecto	
¿Qué entendemos por planificación?	
¿Por qué planificar?	
¿Cómo planificar proyectos?	
Capítulo 2: Rol de los comunicadores en proyectos de desarrollo	39
Los comunicadores, ¿quiénes son?	
Niveles de intervención	
¿Qué significa crear sentidos en un proyecto de desarrollo?	
¿Quiénes son las audiencias?	
La creación de sentidos y las audiencias de un proyecto	
Capítulo 3: Planificación desde la comunicación	46
Introducción	
Cómo planificar desde la comunicación	
Pautas para la intervención desde la comunicación	
En camino hacia la utopía	
Bibliografía	64

Por razones estrictamente gramaticales y para facilitar la lectura, en este cuadernillo usaremos el género masculino para referirnos tanto a hombres como a mujeres.

Prólogo

Sabemos que la comunicación fue históricamente concebida en su carácter más instrumental, como un conjunto de medios, recursos e insumos al servicio del desarrollo. En definitiva, “canales” o “formas” más o menos acertadas para difundir innovaciones, propiciar hábitos saludables o dar a conocer noticias relevantes.

Pero estas concepciones tradicionales hoy van cediendo paso a otros modos de concebir la comunicación y su relación con el desarrollo. La sociedad toda va tomando conciencia de que el lenguaje “construye mundo”. Lo recrea, lo sostiene e incluso prefigura “otros mundos posibles”.

Esto implica cambios sustanciales para el campo de la comunicación, la labor de las y los comunicadores, y la de los grupos, organizaciones y comunidades involucrados en iniciativas de desarrollo: la comunicación ha dejado de ser un “instrumento al servicio de”, para convertirse en una “dimensión estratégica” del desarrollo.

Los periodistas y comunicadores en general, seguimos siendo convocados para diseñar mensajes y formas atractivas de comunicarlos, pero felizmente y cada vez con más frecuencia, se entiende que para hacer bien nuestro trabajo se requiere mucho más que destreza técnica. Es indispensable tener sensibilidad y visión estratégica.

Para crear nuevos significados comunes.

Para cuestionar lo que no se cuestiona porque “siempre fue así” o “porque no vale la pena”.

Para que participen los que hasta ese momento habían sido excluidos de la conversación pública y con capacidad de interlocución legítima hagan escuchar su voz.

Para que los ciudadanos sean más sensibles a ciertos temas y se movilicen por causas que hasta entonces les eran ajenas.

Para que el problema que afecta a una pequeña comunidad o a un grupo específico sea concebido como un problema público, es decir, de todos y todas.

Cualquier líder político, social o religioso sabe que sus acciones no producirán cambios sostenidos en el largo plazo si éstas no se dan en un clima cultural apropiado que recree, sostenga y le dé sentido a ese proceso. Sólo por mencionar un ejemplo, quienes trabajan con adolescentes pobres saben que su cotidianeidad está atravesada por una opinión pública que, en muchos casos, los estigmatiza y criminaliza, que les tiene miedo y pide para ellos penas más duras. Y por eso su trabajo cotidiano ya no termina en el barrio y se ha extendido a los espacios de encuentro con otras organizaciones sociales, a los programas y servicios públicos dirigidos a esos adolescentes, a los decisores políticos, a la academia y a los medios de comunicación. Porque si todos ellos se apropian de la iniciativa y la hacen suya, la tarea de seguro llegará a buen puerto.

Los comunicadores podemos colaborar en el tejido de esa trama social. Para ello, es necesario que desarrollemos más y mejores recursos y capacidades para informar, sensibilizar, movilizar y desatar procesos educativos y participativos. La colección “Comunicación, Desarrollo y Derechos” quiere ser una contribución a ese propósito de formar otros comunicadores para otro desarrollo.

Noviembre de 2005

Daniela P. Bruno

Oficial de Comunicación

UNICEF - Oficina de Argentina

Presentación

Los proyectos de desarrollo, en tanto acciones tendientes a poner en práctica los derechos humanos, requieren de intervenciones que tengan en cuenta la participación de las personas.

Estos modelos participativos no pretenden únicamente lograr mejores resultados, sino convertirse en herramientas para el fortalecimiento de **lo público**, entendido como aquello que conviene a todos, para su dignidad¹.

Lo público así entendido, necesita a su vez de una ciudadanía motivada y activa, capaz de crear cambios sociales cooperativamente.

Ahora bien, nadie puede desear participar en lo que no conoce, por lo tanto, es impensable un proyecto de este tipo que no considere la dimensión comunicacional.

Será necesario entonces que como comunicadores nos preguntemos:

¿Lograremos nuestros objetivos a través de proyectos que no tengan sentido para las personas implicadas?

¿Cómo llegar a poblaciones con diferentes culturas, diferentes contextos sociales, diferentes visiones de su “estar en el mundo”?

Este segundo cuadernillo gira alrededor de estas preguntas, **desde lo metodológico**.

Su objetivo fundamental es poner a disposición de los comunicadores herramientas de planificación que les permitan intervenir eficazmente en proyectos de desarrollo, cualquiera sea el rol que les toque desempeñar.

Lo ofrecemos con la convicción de que en el devenir de su uso se irán construyendo conocimientos compartidos, con el aporte de los saberes, experiencias y puntos de vista de cada uno.

¹ Esta definición de lo público fue desarrollada por José Bernardo Toro y Martha C. Rodríguez.

Esperamos que encuentren en él ideas para repensar sus prácticas, e instrumentos útiles que les ayuden a lograr lo que desean, contribuyendo al fortalecimiento de iniciativas de desarrollo humano y promoción de los derechos de niños y niñas.

Este es nuestro sueño.

Ella está en el horizonte (...). Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos. Camino diez pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Por mucho que yo camine, nunca la alcanzaré. ¿Para qué sirve la utopía? Para eso sirve: para caminar.

EDUARDO GALEANO, *Las palabras andantes*.

Capítulo 1



Planificación de proyectos sociales

El ciclo de proyecto

El mundo entero se aparta cuando ve pasar a un hombre que sabe adónde va.

ANTOINE DE SAINT-EXUPERY

Todo proyecto se desarrolla en varias etapas ordenadas, desde la idea original hasta el análisis de sus resultados.

El ciclo completo de un proyecto incluye cuatro grandes etapas, cada una de las cuales intenta responder a ciertas preguntas que anticipan la marcha y los resultados del proyecto:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 1. Diagnóstico | ¿Cuáles son las necesidades y los problemas a resolver? |
| 2. Diseño del proyecto | ¿Qué queremos lograr? ¿Para qué?
¿A quiénes va dirigido?
¿Qué buscamos obtener?
¿Cómo lo vamos a hacer?
¿Cuándo se va a hacer?
¿Con quiénes y con qué lo haremos?
¿Qué costo tendrá?
¿Cómo mediremos los resultados? |
| 3. Ejecución del proyecto | ¿Se están cumpliendo las acciones planificadas?
¿Los recursos se están utilizando correctamente? |
| 4. Evaluación del proyecto | ¿Cuáles fueron los resultados y el impacto de nuestro proyecto? |

De todas estas etapas del ciclo de proyecto, analizaremos aquí las dos primeras (diagnóstico y diseño), que conforman a su vez la fase de planificación.

¿Qué entendemos por planificación?

La planificación es la posibilidad de intervenir, decidir y actuar sobre una realidad, un problema o una situación, para producir un cambio hacia otra situación deseada.

En este sentido podemos pensar a la planificación como un acto de libertad que nos permite superar obstáculos y transformar nuestros deseos en alternativas de solución.

Testimonio



“Hay cosas que a lo mejor se te escapan y después decís ‘cómo se nos escapó esto. (...) ‘ Podríamos haber aprovechado así...Todo por no haberlo pensado antes”.

(MABEL, DOCENTE).



La planificación no es algo estático que se realiza en un momento dado y queda fijo. Es un proceso permanente, que implica pensar la realidad en que vivimos, observar lo que querríamos cambiar, proponer alternativas y luego de ponerlas en práctica, revisarlas para volver a planificar.

No se planifica de una vez y para siempre; la planificación es un proceso permanente.

¿Por qué planificar?

Planificar es una buena idea porque ayuda a:

- Construir procesos cooperativos con la comunidad, las instituciones y los grupos.
- Adelantarse y prepararse para el futuro.
- Elegir entre diferentes opciones.
- Diseñar un proceso coherente entre las necesidades y las soluciones.
- Asignar tareas y responsabilidades dentro del equipo de trabajo.
- Lograr mejores resultados.

¿Cómo planificar proyectos?

P

ara que ese proceso sea efectivo, seguiremos una metodología, un camino pre establecido de tareas ordenadas que nos asegure que el proyecto resultante sea coherente y esté bien confeccionado.

Como toda metodología, se compone de varias etapas, cada una de las cuales comprende una serie de tareas:

Etapa 1. Diagnóstico

- Relevar información
- Definir el problema

Etapa 2. Diseño

- Formular los objetivos
- Definir los beneficiarios
- Definir los resultados esperados
- Diseñar las actividades

Validación Lógica

Etapa 3. Plan de acción

- Planificar las actividades
- Hacer el cronograma
- Elaborar el presupuesto
- Definir los criterios de evaluación

**Planificar ayuda
a motivar al
equipo de
trabajo.**



Entre el diseño y el plan de acción, efectuamos la **validación lógica**, una metodología que revisa la coherencia interna del proyecto y su relación con otros objetivos más amplios que lo trascienden.

A fin de facilitar el aprendizaje, se presentarán las distintas etapas, aplicadas en un ejemplo, que llamamos “El caso de Tierra Nueva”, un municipio donde se piensa intervenir en el área de salud.

Lo presentamos a continuación.

El caso de Tierra Nueva

Tierra Nueva es un municipio de una provincia argentina ubicado a unos 100 Km de la ciudad Capital. Tiene una población de casi 60.000 habitantes y hasta hace poco tiempo contaba con una línea ferroviaria que lo comunicaba con una ciudad cabecera.

Si bien históricamente su población fue mayoritariamente de clase media obrera, el cierre de algunas fábricas y la desaparición del ferrocarril han generado una desocupación del 25 %. Gran parte de la población que contaba con una cobertura de salud se ha volcado a los centros de salud barriales dependientes de la Secretaría de Salud del Municipio.

La tasa de natalidad ha crecido al ritmo de las estadísticas nacionales pero a partir de la crisis económica comienza a verificarse un aumento en la mortalidad infantil por causas evitables. En especial, en aquellos bebés con padre y madre adolescentes de los sectores más pobres. También han crecido las cifras de deserción escolar en los últimos años de la escuela primaria y la secundaria.

El Municipio ha tratado de mejorar la calidad de atención de salud fortaleciendo el primer nivel de atención, es decir, mejorando y ampliando la cobertura de sus 5 centros de salud barriales. Sin embargo no cuenta con recursos para la creación de guarderías ni jardines de infantes, ni tampoco para mejorar las condiciones de las escuelas provinciales.

Gracias a un convenio con una Universidad Nacional, el Municipio cuenta con una sede universitaria en la que se dictan cinco carreras: Trabajo Social, Comunicación Social, Administración Pública, Administración de Empresas y Ciencias de la Educación. Además, la Universidad ofrece a través de sus actividades de extensión, pasantías y prácticas profesionales y apoyo técnico.

En el municipio existen 2 periódicos locales, 2 canales de cable local, 4 radios FM de baja potencia y varias publicaciones barriales. Además se pueden sintonizar 3 canales provinciales de aire (dos privados y uno público), 4 radios AM provinciales (dos privadas, una pública y una universitaria).

Gracias a una convocatoria de una red de municipios en la que Tierra Nueva es miembro activo desde hace dos años, se presenta la posibilidad de diseñar un programa de desarrollo local a diez años en el que deberán implementarse proyectos intersectoriales (entre las diferentes áreas municipales, con la administración provincial, la Universidad, y las organizaciones no gubernamentales (Ong's) e instituciones de la comunidad) teniendo como eje la efectivización de los derechos humanos.

El municipio, a través de su gabinete ejecutivo y los distintos bloques del legislativo, decide hacer una propuesta de trabajo en un programa de desarrollo para que Tierra Nueva sea una experiencia exitosa en la implementación de la Convención de los Derechos del Niño a nivel local. Dado que es un programa a diez años, los equipos técnicos deben formular proyectos intersectoriales a tres años.

Entre varias acciones propuestas, la Secretaría de Salud, la Universidad, el Consejo Local de Niñez y Adolescencia y una organización no gubernamental dedicada a la capacitación para la comunicación se unen para diseñar un proyecto de salud para mejorar la situación de los niños y



Comencemos con el desarrollo de la metodología de planificación de proyectos sociales.

Etapa 1. El diagnóstico

El diagnóstico es el punto de partida para el diseño de cualquier proyecto que pretenda dar respuesta a la problemática de una comunidad. Es la etapa que nos permite conocer a la población o comunidad, identificar sus necesidades y ordenar esa información para intentar cambiar la realidad.

A través del diagnóstico identificamos el proyecto que debemos planificar.

Tipos de diagnósticos

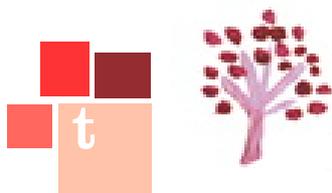
De acuerdo al alcance del proyecto y las decisiones del equipo de trabajo² se pueden realizar dos tipos de diagnóstico:

Pasivo: El equipo de trabajo observa la comunidad, la analiza como un objeto de estudio según sus propios criterios y toma decisiones sobre sus necesidades prioritarias y los caminos para resolverlas. En este tipo de diagnóstico, los destinatarios son fuente de información, pero no participan en la definición de las prioridades.

Participativo: En este caso se involucra a los destinatarios del proyecto para que, además de brindar información, aporten ideas y diseñen soluciones. La comunidad aquí junto al equipo de trabajo, toma un rol protagónico, se apropia del proyecto y favorece su sustentabilidad a largo plazo.

Por otro lado, la participación es un espacio de aprendizaje que fortalece la autoestima y el compromiso de los miembros de la comunidad con “los otros”.

Testimonio



“Estamos cansados de escuchar los problemas que asedian a nuestras regiones, a nuestro país; no queremos por tanto seguir siendo parte del problema; buscamos más bien ser solución.”

MAGDA MALAVER



² Llamaremos “equipo de trabajo” a los miembros de la organización promotora del proyecto.

Herramientas de diagnóstico

Las herramientas que pueden utilizarse para realizar un diagnóstico son, entre otras:

- **La observación.** Requiere de cierta práctica y una preparación previa, pero es una herramienta sencilla y útil.
- **Las entrevistas.** Pueden ser realizadas con una guía de preguntas, complementadas con otras que surjan en el momento para ampliar o explorar nueva información.
- **Las reuniones.** Necesitan ser preparadas previamente, y conducidas hacia el logro de los objetivos buscados.
- **Las encuestas.** Son cuestionarios previamente preparados, administrados a todos por igual. Requieren capacidad de procesamiento de la información recogida.
- **Los estudios producidos por otras instituciones o grupos.**
- **Las entrevistas a informantes clave.**
- **El análisis FODA,** que consiste en evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la situación que estamos analizando y su entorno.

Glosario

Informante clave:

toda persona que, por su ubicación en la comunidad, conoce información importante relacionada con el proyecto.



Ejemplo

El diagnóstico de la situación de salud en *Tierra Nueva*

A través del análisis de los datos estadísticos, los datos epidemiológicos y la realización de entrevistas en profundidad a profesionales de la salud, autoridades municipales y líderes comunitarios, el equipo de trabajo del proyecto ha detectado problemas de salud en el grupo poblacional de niños de 0 a 5 años. Se focalizó en este grupo dado que este período de crecimiento y desarrollo es determinante de las capacidades físicas, psíquicas, emocionales y relacionales futuras.

Se verifica un crecimiento en la tasa de mortalidad infantil y el índice de enfermedades evitables en los últimos 5 años, en especial, en familias con padres y madres adolescentes.

Un alto porcentaje de la población está desocupada o trabaja en negro. Un fenómeno de los últimos años es que las mujeres han salido al mercado de trabajo como empleadas domésticas o se han incorporado como operarias en una empresa textil asentada en el Municipio. En al menos el 40 % de los hogares el sueldo de las mujeres es el único ingreso o el ingreso principal. Dada la precariedad de las formas de contratación tanto de las operarias como de las empleadas domésticas, sus jornadas de trabajo son extensas (entre 10 y 12 horas diarias) y sus familias no cuentan con obra social y recurren a la atención en el sector público.

Se observa un cambio en la estructura familiar, donde los varones asumen muchas de las tareas tradicionalmente femeninas relacionadas con el



Ejemplo

trabajo doméstico y la crianza de los niños. Esta situación influye negativamente sobre la salud de las familias, en especial de los niños más pequeños, ya que no se mantiene la frecuencia de los controles.

El sistema de salud pública no está adaptado a esta realidad por lo que se crean barreras en el acceso, en especial, para las familias más pobres y aquellas que no utilizaban tradicionalmente estos servicios. Los equipos de salud no están capacitados para acompañar a las familias en los procesos de crecimiento y desarrollo de sus hijos. Más allá de actitudes declamativas, la comunidad no está sensibilizada ni movilizada en defensa de los derechos de los niños en general, ni de aquellos referidos al acceso a la atención de la salud.

Los medios de comunicación abordan esta temática desde una perspectiva de “casos” aislados sin profundizar en las causas y consecuencias sociales.

El municipio no logra diseñar estrategias integrales e intersectoriales para abordar el tema del crecimiento y desarrollo de niños de 0 a 5 años.

“El diagnóstico es, en primer lugar, un ejercicio de diferenciación de los elementos de una determinada situación; permite distinguir la modalidad y la calidad de las relaciones entre los actores, advertir los principales problemas, identificar las variables que coparticipan en la configuración de esos problemas, poner en evidencia las potencialidades existentes, reconocer los trayectos causales decisivos y la complejidad de la trama en su perspectiva histórica, iniciando la tarea de construir alternativas de acción basadas en una perspectiva de cambio”.³

¿Cómo elegir el problema que abordará el proyecto?

Como resultado de la aplicación de las herramientas de diagnóstico, obtendremos información importante que tendremos que ordenar. Una buena opción es **realizar un listado con los temas, necesidades y problemáticas más recurrentes**.

Una vez que logramos seleccionarlos y jerarquizarlos, decidiremos qué problema es el que debe abordar el proyecto. Podemos abrir un espacio para que la comunidad discuta, opine y decida, o bien, tomar directamente la decisión sobre qué problemática abordar, y luego corroborarla con los informantes clave de la comunidad.

Una cuestión a tener en cuenta en el momento de elegir la problemática, es la capacidad y recursos del equipo de trabajo y de la comunidad, a fin de evitar el diseño de proyectos imposibles de ejecutar.

³ Uranga Washington y Bruno Daniela, Diagnóstico desde la comunicación, UNLP/UBA 2001.

Muchos proyectos fracasan porque se realizan lejos de la realidad, sin tener en cuenta las necesidades y el sentir de las personas involucradas.

“Todo ser humano tiene conocimientos válidos para enfrentar la situación que le toca vivir. En ese sentido, nadie es totalmente ignorante, hay una sabiduría de la vida cotidiana, producto de la acumulación de experiencias, de la confrontación con las condiciones de existencia. Se trata de una sabiduría algunas veces más válida que las propuestas teóricas. Pero ello no es suficiente para enfrentar todo. En este sentido, la gente sabe y no sabe, está preparada para algunas situaciones y carece de la información y experiencias necesarias para enfrentar otras.”⁴



Problema que abordará el proyecto de *Tierra Nueva*

De acuerdo al diagnóstico que realizó el equipo de trabajo y a experiencias exitosas que se llevaron adelante en otros gobiernos locales, se decide trabajar para ampliar, adaptar y mejorar el primer nivel de atención de salud (centros de salud barriales), establecer lazos permanentes con las familias y la comunidad en general para acompañar el desarrollo y crecimiento de los niños de 0 a 5 años, y estimular la realización de controles periódicos de la salud. Se pretende que este proceso involucre a los decisores políticos, equipos de salud, instituciones de la comunidad y medios de comunicación. También se aspira a instalar capacidades en la comunidad para que esté en condiciones de reclamar por sus derechos y tener iniciativas propias para intervenir en su realidad.

Con la definición del problema concluimos el diagnóstico, y pasamos a la siguiente etapa: el diseño.

⁴ PRIETO CASTILLO, Daniel. *Diagnóstico de comunicación*. Quito, CIESPAL-Quipus, 1990, pág. 54

Etapa 2. El diseño del proyecto

La etapa de diseño es la más creativa de la planificación, porque es la instancia en la que pensamos cómo vamos a intervenir en la comunidad sobre la base de la información obtenida en el diagnóstico.

Recordemos las tareas a realizar en esta etapa:

- a. Formular los objetivos.
- b. Definir los beneficiarios.
- c. Explicitar los resultados esperados.
- d. Diseñar las actividades.

a. Formular los objetivos

En este paso explicitamos y expresamos claramente qué queremos alcanzar o solucionar con la ejecución del proyecto, redactando los objetivos que nos guiarán, como una hoja de ruta, a lo largo del proyecto.

Para estar bien redactados, los objetivos deben:

- Responder a las preguntas ¿qué queremos hacer? ¿Para qué lo queremos hacer?
- Ser claros y precisos.
- Ser posibles teniendo en cuenta el tiempo y los recursos disponibles.

Es conveniente redactar un objetivo general y varios específicos.

Si el proceso del proyecto es participativo, la comunidad intervendrá activamente en la formulación de los objetivos, ya que ellos determinarán la dirección de las acciones futuras. En ese caso, deberemos contemplar una serie de logros previos con los grupos y personas involucradas, a fin de que su participación sea efectiva:

1. **Que se informen**, no sólo con nuestros datos sino además alentándolos a que consigan nuevas fuentes sobre los temas que les interesan.
2. **Que interpreten esa información**, para que puedan pensar el por qué y el para qué de las cosas que pasan o podrían pasar en la vida de su comunidad.
3. **Que participen**, y que descubran el placer de involucrarse en lo comunitario.
4. **Que construyan** con alegría.



**Planificar permite
aclarar objetivos y
asegurar la
dirección
correcta.**





Ejemplo

Veamos los objetivos de Tierra Nueva.

Objetivos del Proyecto de Tierra Nueva

Objetivo General:

Mejorar el acceso a controles de salud de calidad de los niños de 0 a 5 años a fin de contribuir a la reducción de la mortalidad infantil y el índice de enfermedades evitables.

Objetivos específicos:

Capacitar y adecuar los servicios de salud a las necesidades de las familias y las estrategias de crecimiento y desarrollo de niños de 0 a 5 años.

Ampliar los conocimientos y la motivación de las familias de la comunidad sobre la importancia de los controles de salud adecuados para niños de 0 a 5 años.

Aumentar las habilidades y oportunidades de la comunidad para reclamar e incidir en el diseño de programas y servicios de salud que los afectan.

b. Definir los destinatarios

El siguiente paso en la etapa de diseño del proyecto es definir los **destinatarios**, aquellas personas o grupos a quienes estarán dirigidas las acciones.

Cada proyecto puede tener más de un grupo de destinatarios, por eso es importante describirlos teniendo en cuenta sus características sociodemográficas, culturales, económicas, educativas, etc., así como justificar por qué se eligieron.

Es posible que los proyectos también tengan **destinatarios indirectos**, es decir, personas que –aunque no sean las destinatarias directas de las acciones– se beneficiarán con los resultados y el impacto del proyecto.



Destinatarios del Proyecto Tierra Nueva

Destinatarios directos

Equipos de salud
Familias
Comunidad

Destinatarios indirectos

Niños y niñas de 0 a 5 años

c. Explicitar los resultados esperados

Ya formulados los objetivos y definidos los beneficiarios del proyecto, pensamos en aquellos hechos concretos (resultados) que esperamos se produzcan una vez que se ejecute el proyecto.

Es importante que cuando definimos los resultados tengamos en cuenta que:

- No sean demasiado ambiciosos.
- Sean coherentes con los objetivos que construimos.
- Sean claros y mensurables.
- Sirvan como guía para diseñar las actividades.



Resultados Esperados del Proyecto de Tierra Nueva

1. Equipos de salud suficientes y competentes para acompañar el crecimiento y desarrollo de los niños de 0 a 5 años.
2. Familias con conocimiento y motivación incrementados sobre la importancia de los controles de salud adecuado para niños de 0 a 5.
3. Comunidad con habilidades y oportunidades incrementadas para reclamar e incidir en programas y servicios de salud que los afecta.

d. Diseñar las actividades

La definición de los objetivos, los beneficiarios y los resultados esperados nos permitirá avanzar en el diseño de las acciones a desarrollar, última tarea de esta etapa de diseño.

Al momento de diseñar actividades trataremos que sean:

- **Viables:** ¿son posibles en esta población, en este contexto?
- **Pertinentes:** ¿contribuyen efectivamente a alcanzar los objetivos?
- **Posibles:** ¿se adaptan a los recursos disponibles?

Las actividades contribuyen a lograr los objetivos específicos y por eso diseñamos tantas actividades como sean necesarias, para abordar todos los aspectos que ellos representan.

Es importante resumir las actividades en un cuadro que muestre su relación con los objetivos y los resultados esperados.

Cuadro síntesis de objetivos y actividades

Objetivo general	Objetivos específicos	Resultados esperados	Actividades
	Objetivo 1	Resultado 1	Actividad 1 Actividad 2
	Objetivo 2	Resultado 2	Actividad 3 Actividad 4
	Objetivo 3	Resultado 3	Actividad 5 Actividad 6 Actividad 7



Ejemplo

Veamos cómo quedó el cuadro síntesis de nuestros amigos de Tierra Nueva.

Cuadro síntesis de objetivos y actividades del Proyecto de Tierra Nueva

Objetivo General	Objetivos específicos	Resultados esperados	Actividades
Mejorar el acceso a controles de salud de calidad de los niños de 0 a 5 años a fin de contribuir a la reducción de la mortalidad infantil y el índice de enfermedades evitables.	1. Capacitar y adecuar los servicios de salud a las necesidades de las familias y las estrategias de crecimiento y desarrollo de niños de 0 a 5 años.	1. Equipos de salud adecuados y competentes para acompañar el crecimiento y desarrollo de los niños de 0 a 5 años.	1.1. Realizar una reforma en la oferta y distribución de turnos de los servicios de atención pediátrica. 1.2. Realizar un curso de capacitación para los servicios de salud en el acompañamiento del crecimiento y desarrollo de niños de 0 a 5 años. 1.3. Redactar una norma de atención para niños de 0 a 5 años.
	2. Ampliar los conocimientos y la motivación de las familias de la comunidad sobre la importancia de los controles de salud adecuados para niños de 0 a 5 años.	2. Familias con conocimiento y motivación incrementados sobre la importancia de los controles de salud adecuado para niños de 0 a 5 años.	2.1. Realizar talleres comunitarios de sensibilización y promoción de la salud. 2.2. Realizar una campaña de sensibilización e información sobre la importancia de los controles de salud.
	3. Aumentar las habilidades y oportunidades de la comunidad para reclamar e incidir en el diseño de programas y servicios de salud que los afectan.	3. Comunidad con habilidades y oportunidades incrementadas para reclamar e incidir en programas y servicios de salud que los afecta.	3.1. Realizar talleres de capacitación para las instituciones de la comunidad en abogacía ⁵ , frente a los servicios de salud.

⁵ **Abogacía:** continuo proceso de recolección, organización y formulación de la información en forma de argumentos, con la visión de mejorar los recursos o de conseguir el compromiso de los líderes políticos y sociales con un programas de desarrollo.

Con esta planilla completada, y **antes de avanzar a la siguiente etapa**, es necesario verificar la coherencia interna del diseño del proyecto y evaluar su viabilidad. Es el momento de realizar la **validación lógica del diseño del proyecto**.

Validación lógica del proyecto: el Marco Lógico

La **matriz de Marco Lógico** es una herramienta que se usa para ayudar a fortalecer el diseño de un proyecto, su puesta en práctica, seguimiento y evaluación.

En cierta forma detiene por un momento el proceso de planificación, para poder validarlo y retomarlo luego, más confiados, en su elaboración y en sus resultados.

Aunque se construye en este momento de la planificación, esta matriz sirve a lo largo de todo el proceso, pudiendo ser modificada más tarde, de ser necesario.

Muchas buenas ideas, al no poder ser planificadas en su complejidad e integralidad, no logran concretarse y dar buenos resultados. El Marco Lógico es una oportunidad de transformar las buenas intenciones en proyectos viables y sustentables.

Descripción del Marco Lógico

La matriz de Marco Lógico⁶ (en adelante, Marco Lógico) es un cuadro de doble entrada con cuatro filas y cuatro columnas, en el que se vuelcan todos los elementos clave del proyecto: la meta del proyecto, el propósito, los resultados y las actividades.

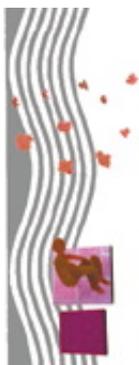
Para cada uno de estos elementos se establecen indicadores, evidencias de los logros y supuestos.

Una vez construido, el Marco Lógico se lee por filas.

Matriz de Marco Lógico

1. RESUMEN	2. INDICADORES	3. EVIDENCIA	4. SUPUESTOS
a) Meta: ¿Dónde queremos estar?	¿Cómo sabremos cuándo llegamos allí?	¿Qué nos demostrará que llegamos allí?	¿Cuáles son los problemas potenciales a lo largo del camino?
b) Propósito: ¿Dónde queremos estar?	¿Cómo sabremos cuándo llegamos allí?	¿Qué nos demostrará que llegamos allí?	¿Cuáles son los problemas potenciales a lo largo del camino?
c) Resultados: ¿Qué queremos lograr?	¿Cómo sabremos cuándo lo logramos?	¿Qué nos demostrará que lo logramos?	¿Cuáles son los problemas potenciales para lograrlo?
d) Actividades: ¿Cómo llegaremos allí?	¿Cómo sabremos cuándo llegamos allí?	¿Qué nos demostrará que llegamos allí?	¿Cuáles son los problemas potenciales a lo largo del camino?

El Marco Lógico ayuda a pensar lógicamente y a identificar debilidades en el diseño.



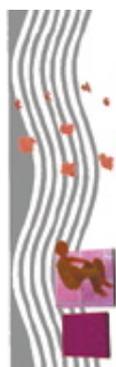
⁶ El modelo que aquí proponemos es una adaptación de la matriz de Marco Lógico desarrollado por Rachel Blackman para Tearfund. U.K..

Aprenderemos a construirlo detallando cada columna.

Construcción del Marco Lógico

Columna 1 “RESUMEN”: La lógica de la intervención

1. RESUMEN	2. INDICADORES	3. EVIDENCIA	4. SUPUESTOS
a) Meta: (...)			
b) Propósito: (...)			
c) Resultados: (...)			
d) Actividades: (...)			



La columna Resumen esboza los cambios que deseamos lograr y la forma de alcanzarlos.



En la columna RESUMEN se desglosan los objetivos según su jerarquía, y cada nivel tiene aquí su nombre especial.

Fila a): Meta

La **meta** es el objetivo de desarrollo más amplio y de largo plazo. Es la expresión de una realidad deseada, en la cual una necesidad o problema ya no existe o mejoró sustancialmente.

Generalmente las metas son objetivos de desarrollo muy generales. El proyecto **contribuirá** a alcanzar esa realidad **pero no la logrará en sí misma**.

La meta es muy útil para contextualizar nuestro proyecto en procesos sociales, políticos, económicos y culturales más amplios, y para “cruzar” distintos proyectos de desarrollo que compartan esta meta.

Por ejemplo, la meta del proyecto es disminuir el índice de mortalidad infantil y el impacto de enfermedades prevenibles.

Fila b): Propósito

El **propósito** es el cambio específico que queremos que el proyecto realice para contribuir al logro de la meta.

Debería haber un solo propósito. Si tenemos más de uno, el proyecto será difícil de manejar o habrá que plantear la posibilidad de diseñar más de un proyecto.

El propósito es el objetivo general de nuestro proyecto, transformado en una hipótesis del impacto o beneficio que se desea lograr.

Por ejemplo, el propósito del proyecto de Tierra Nueva es el acceso incrementado a controles de salud de calidad de los niños de 0 a 5 años.

Fila c): Resultados

Los resultados son servicios y/ o productos que se esperan generar a partir de las actividades previstas en la programación y que se toman como requisitos necesarios, pero no suficientes, para considerar el logro de los objetivos específicos.

Los **resultados** responden a las preguntas:

- ¿Qué se necesita para lograr el propósito?
- ¿Qué brindará el proyecto?

Se expresan como trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.) y se refieren a lo que está bajo control del equipo de trabajo.

En algunos casos es útil redactar los resultados partiendo de los objetivos específicos construidos durante la etapa de Diseño.

Por ejemplo, los resultados del Proyecto de Tierra Nueva son:

- 1. Equipos de salud adecuados y capacitados para acompañar el crecimiento y desarrollo de los niños de 0 a 5 años.*
- 2. Familias de la comunidad con conocimientos y motivación incrementados sobre la importancia de los controles de salud adecuado para niños de 0 a 5 años.*
- 3. Comunidad con habilidades y oportunidades aumentadas para reclamar e incidir en programas y servicios de salud que los afecta.*

Fila d): Actividades

Las **actividades** describen las tareas que llevaremos adelante para el logro de cada uno de los resultados del proyecto.

Se confecciona una lista de actividades por cada resultado esperado en orden cronológico, cuidando de redactarlas comenzando con un verbo en infinitivo.

Para cada resultado se diseñan una serie de actividades que, desarrolladas correctamente, permitirán lograr los objetivos específicos y, en consecuencia, el objetivo general del proyecto.

Por ejemplo, las actividades del Proyecto de Tierra Nueva para lograr el Resultado Esperado N° 1 son:

- Realizar una reforma en la oferta y distribución de turnos de los servicios de atención pediátrica.
- Realizar un curso de capacitación para los servicios de salud en el acompañamiento del crecimiento y desarrollo de niños de 0 a 5 años.
- Redactar una norma de atención para niños de 0 a 5 años.

COLUMNA 2 “INDICADORES”

1. RESUMEN	2. INDICADORES	3. EVIDENCIA	4. SUPUESTOS
a) Meta: (...)			
b) Propósito: (...)			
c) Resultados: (...)			
d) Actividades: (...)			

Los **indicadores** son aquellos hechos que muestran el progreso hacia el logro de los objetivos, nos “indican” que estamos en el camino correcto. Ayudan a monitorear, supervisar y evaluar el proyecto.

Es importante que los indicadores midan con efectividad y que abarquen las necesidades de seguimiento y evaluación de todos los aspectos del proyecto.

Se completan por cada fila de la columna RESUMEN (meta, propósito, resultados y actividades), especificando cantidad o calidad en términos numéricos y período de tiempo.

Indicadores según el nivel

Cada nivel de objetivos necesita de diferentes tipos de indicadores, ya que implican diferentes tipos de logros. Hay varios tipos de indicadores para considerar:

- **Al nivel de la meta** pueden llegar más allá del fin del proyecto. Éste contribuye al logro de la meta pero no es completamente responsable de alcanzarla. Puede que sean medidos por otras organizaciones o por estadísticas gubernamentales un tiempo después que el proyecto finalice.

- **Al nivel del propósito** suelen ser difíciles de construir porque generalmente definen un cambio en el comportamiento. Tal vez sea necesario crear varios indicadores complementarios, que den cuenta de cambios cuantitativos y cualitativos.
- **Al nivel de los resultados** son más fáciles de construir porque se refieren a objetivos sobre los que tenemos mayor control. Es importante tener en cuenta que en este nivel deberán construirse indicadores que midan la concreción de los objetivos y no confundirlos con aquéllos que mostrarán el logro de las actividades.
- **Al nivel de las actividades** los indicadores incluyen un resumen de las contribuciones o del presupuesto. De cualquier manera, para los resultados complejos puede ser útil incluir indicadores de actividad que muestren su progreso hasta que se completen.

Dado que la construcción de indicadores es una tarea compleja e importante, sugerimos consultar manuales de metodología de elaboración de proyectos sociales y ejemplos de proyectos que tengan indicadores de varios niveles.

Por ejemplo, los indicadores del Proyecto de Tierra Nueva son:

Indicador de meta: *se reduce en un 30 % la mortalidad infantil por enfermedades prevenibles al finalizar el tercer año.*

Indicador de propósito: *el 80 % de las familias con niños de 0 a 5 años acceden a las consultas de control en un centro de salud al finalizar el proyecto.*

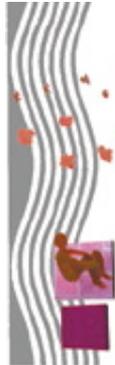
Indicador de resultado: *el 100 % profesionales de la salud adquieren nuevos saberes y herramientas para el acompañamiento del crecimiento y desarrollo de niños de 0 a 5 años a finalizar el primer año del proyecto.*

Indicador de actividad: *un mínimo de 50 profesionales de la salud capacitados a los seis meses del proyecto.*

¿Qué características tienen los buenos indicadores?

Los indicadores deben ser:

- **Objetivos:** no deben depender del punto de vista de la persona que los mide.
- **Pertinentes:** que midan lo que se pretende lograr. Por ejemplo, si un objetivo es “incrementar el uso de los servicios de salud”, el indicador debe ser la cantidad de consultas que la gente realizó y no el número de servicios creados.
- **Suficientes:** ¿se necesita más de un indicador?
- **Específicos:** expresados en cantidad, calidad, tiempo.



Con la construcción de la Matriz de Marco Lógico generamos una terminología compartida por todos.



- **Mensurables** ¿se pueden medir de manera realista?
- **Sensibles a los cambios:** si suceden los cambios planificados como resultado del proyecto, ¿el indicador continuará siendo apropiado y mensurable?
- **Razonables en términos de costo:** ¿se pueden medir con costo y esfuerzo razonable? ¿El costo para medirlos es proporcional al costo total del proyecto?
- **Disponibles:** ¿los indicadores se pueden medir en el tiempo planificado?

¿Cuándo medir los indicadores?

En algunos casos estos indicadores se verifican durante el proceso de ejecución del proyecto. Estas evaluaciones se denominan “**monitoreos**” o “**evaluaciones de proceso**”.

El monitoreo sirve para comprobar si se están cumpliendo las actividades, si la distribución de tareas y responsabilidades es eficiente, si es necesario realizar ajustes.

Otros indicadores se verifican al finalizar el proyecto. Estas evaluaciones se denominan “**de impacto**” y sirven para comprobar los cambios que produjo la ejecución del proyecto en términos de productos concretos, de cambios sociales, de incorporación de habilidades y de apropiación por parte de las personas beneficiarias.

COLUMNA 3 “EVIDENCIAS”: los medios de verificación

Las **evidencias** se refieren a la información necesaria para medir los indicadores:

- Tipo de información.
- Fuente que la produce.
- Responsables de su recolección y documentación.
- Frecuencia y fechas de recolección.

1. RESUMEN	2. INDICADORES	3. EVIDENCIA	4. SUPUESTOS
a) Meta: (...)			
b) Propósito: (...)			
c) Resultados: (...)			
d) Actividades: (...)			

Se completan también por cada fila de la columna “Resumen”.

Por ejemplo, las evidencias del Proyecto de Tierra Nueva

Evidencias de Indicador de Meta

Estadísticas Nacionales y Provinciales.
Estadísticas Locales.

Evidencias de Indicador de Propósito

Encuestas en hogares realizadas por cada equipo de salud.
Informes de evaluación de calidad realizados por el equipo del proyecto.

Evidencias de Indicador de Resultados

(Ver planilla completa al finalizar este punto).

Evidencias de Indicador de Actividades

(Ver planilla completa al finalizar este punto).

Columna 4 “SUPUESTOS”

1. RESUMEN	2. INDICADORES	3. EVIDENCIA	4. SUPUESTOS
a) Meta: (...)			
b) Propósito: (...)			
c) Resultados: (...)			
d) Actividades: (...)			

En esta columna colocamos las condiciones que podrían afectar el desarrollo del proyecto, factores externos que no podemos, o que elegimos, no controlar.

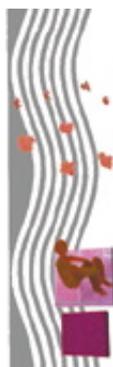
Los supuestos ayudan a reducir la vulnerabilidad del proyecto tomando en cuenta aquellos factores que no están bajo nuestro control.

Los supuestos se construyen transformando los riesgos –declaraciones negativas sobre lo que podría salir mal– en declaraciones positivas, **para cada uno de los niveles de objetivos y para las actividades.**

En el caso de las **actividades**, para reducir el riesgo; generalmente es necesario cambiar o agregar alguna actividad.

En cambio, es más difícil actuar contra algunos de los riesgos que amenazan los **resultados** o los modos en que el **propósito** contribuirá a la meta.

En estos casos habrá que revisar la viabilidad de los resultados y/o el propósito y decidir si hay que realizar cambios.



**Con la
planificación nos
adelantamos y nos
preparamos para
el futuro.**





Ejemplo

Veamos a continuación el Marco Lógico completo de Tierra Nueva.
Recordemos leerlo por filas.

Marco Lógico del proyecto del Municipio de Tierra Nueva

1. Resumen	2. Indicadores	3. Evidencia	4. Supuestos
Meta Disminuye el índice de la mortalidad infantil y el impacto de enfermedades prevenibles.	Se reduce en un 30 % la mortalidad infantil por enfermedades prevenibles al finalizar el tercer año.	Estadísticas Nacionales y Provinciales.	
	Se reduce en un 70% el índice de enfermedades prevenibles en los niños de 0 a 5 años al finalizar el segundo año.	Estadísticas Locales	
Propósito Acceso a controles de salud de calidad de los niños de 0 a 5 años incrementado.	El 70 % de las familias con niños de 0 a 5 años acceden a las consultas de control en un centro de salud al finalizar el proyecto.	Encuestas en hogares realizadas por cada equipo de salud.	Las estrategias y servicios implementados se mantienen en el tiempo con recursos humanos y materiales necesarios.
	Todos los centros de salud cumplen las normas de calidad al finalizar el proyecto.	Informes de evaluación de calidad realizados por el equipo del proyecto.	Los servicios y las estrategias se adecuan a la realidad sociocultural de la comunidad local.
Resultados 1. Equipos de salud adecuados y capacitados para acompañar el crecimiento y desarrollo de los niños de 0 a 5 años.	El 100 % profesionales de la salud adquieren nuevos saberes y herramientas para el acompañamiento del crecimiento y desarrollo de niños de 0 a 5 años al finalizar el primer año del proyecto.	Informes de la Secretaría de Salud.	Los servicios de salud aplican la capacitación que han recibido e incorporan las normas de atención a su trabajo.
	Las normas de atención se difunden al 100% de los servicios al final del primer año.	Informes de los Jefes de Servicio Informes y evaluaciones realizadas por el equipo de trabajo del proyecto.	
2. Familias de la comunidad con conocimientos y motivación incrementados sobre la importancia de los controles de salud adecuado para niños de 0 a 5 años	Al menos un 80 % de las familias acceden a información, por diferentes medios, que pueda ser pertinente a su situación social y valores culturales y que promueva nuevas actitudes referidas a los controles de salud al finalizar el segundo año de proyecto.	Investigación de recepción y cobertura realizada por el equipo de trabajo del proyecto.	Los mensajes son adecuados a las necesidades de información y códigos culturales de los grupos destinatarios de las acciones de sensibilización.
3. Comunidad con habilidades y oportunidades aumentadas para reclamar e incidir en programas y servicios de salud que los afecta.	Al menos dos instituciones u organizaciones por barrio implementan acciones de defensa de derechos de las familias ante los servicios de salud al finalizar el primer año de proyecto.	Registros de las instituciones. Informes y entrevistas realizadas por el equipo de trabajo del proyecto.	La comunidad participa y asume su responsabilidad en la promoción y protección de sus derechos.

1. Resumen	2. Indicadores	3. Evidencia	4. Supuestos
Actividades. 1.1 Realizar una reforma en la oferta y distribución de turnos de los servicios de atención pediátrica.	Los centros de salud aumentan su capacidad de atención en un 40 % al finalizar el segundo año.	Presupuesto Municipal. Estadísticas de atención realizadas por la Secretaría de Salud. Informes monitoreo de las instituciones de la comunidad.	La Secretaría de Salud coordina y monitorea la implementación de las reformas en cada uno de los Centros de Salud al inicio del proyecto.
1.2 Realizar un curso de capacitación para los servicios de salud en el acompañamiento del crecimiento y desarrollo de niños de 0 a 5 años.	Un mínimo de 50 profesionales de la salud capacitados a los seis meses del proyecto.	Informes del equipo de trabajo del proyecto.	Los Centros de Salud permiten que sus profesionales dispongan de tiempo para participar de las capacitaciones.
1.3 Redactar una norma de atención para niños de 0 a 5 años.	Se redactan las normas de atención al finalizar el sexto mes.	Informe de la Secretaría de Salud.	Se logran los consensos necesarios para redactar la norma.
2.1 Realizar talleres comunitarios de sensibilización y promoción de la salud.	Se implementa al menos una tarea de sensibilización en cada barrio al finalizar el sexto mes (y continúan con una frecuencia mensual).	Informes del equipo de trabajo del proyecto y de los equipos de salud.	Los talleres se implementan en horarios y espacios adecuados para garantizar la participación de las familias.
2.2 Realizar una campaña de sensibilización e información sobre la importancia de los controles de salud.	Campaña de sensibilización e información implementada al finalizar el primer año.	Informes del equipo de trabajo del proyecto y de la Secretaría de Salud. Piezas de campaña.	La Secretaría de Salud cuenta con profesionales de la comunicación capacitados en el manejo de campañas de sensibilización en temas de salud.
3.1 Realizar talleres de capacitación para las instituciones de la comunidad en abogacía, frente a los servicios de salud.	Se realizan un mínimo de 6 talleres de capacitación para organizaciones de la comunidad en las temáticas de promoción y protección de derechos, alianzas estratégicas y abogacía en medios al finalizar el segundo año de proyecto.	Informes del equipo de trabajo del proyecto.	Las organizaciones de la comunidad promueven entre sus miembros la importancia de participar en las capacitaciones.

Evaluación del Marco Lógico

Una vez que completamos nuestra Matriz de Marco Lógico, realizamos tres pasos adicionales para evaluarla:

1º) Comenzamos revisando la columna N° 1 RESUMEN **desde abajo hacia arriba** para asegurarnos que las afirmaciones estén lógicamente vinculadas. Para eso utilizamos la prueba de “**Si... entonces**”:

1. RESUMEN	2. INDICADORES	3. EVIDENCIA	4. SUPUESTOS
Meta			
Si... (propósito), ¿entonces?			
Si...(resultado x) ¿entonces?			
Si..(actividad x) ¿entonces?			



La planificación ayuda a diseñar un proceso coherente entre las necesidades y las soluciones.

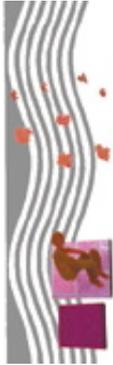


- Observemos las actividades: **Si** llevamos a cabo todas las actividades **¿entonces**, se obtendrán los resultados?
- Observemos los resultados: **Si** los resultados se producen **¿entonces**, se alcanzará el propósito?
- Observemos el propósito: **Si** el propósito se alcanza **¿entonces**, contribuirá con la meta?

Tal vez descubramos que es necesario ajustar la redacción de los objetivos o agregar nuevos. También podríamos encontrar que alguno de los objetivos no es pertinente y decidir eliminarlo.

2º) Luego, trabajamos con la Columna N° 4 SUPUESTOS, **en relación** con la Columna N° 1 RESUMEN, también de abajo hacia arriba:

1. RESUMEN	2. INDICADORES	3. EVIDENCIA	4. SUPUESTOS
Meta			
Si... (propósito), ¿entonces?			
Si...(resultado x) ¿entonces?	ENTONCES		
Si..(actividad x) ¿entonces?	SI		Y



**El Marco Lógico
contribuye a
resumir el proyecto
y a comunicarlo
con mayor
facilidad.**



Por ejemplo,

Si (actividad) realizamos talleres de capacitación en abogacía en medios frente a los servicios de salud para las instituciones de la comunidad,

y (supuesto) las instituciones promueven entre sus miembros la importancia de participar en las capacitaciones,

entonces (resultado) las habilidades y oportunidades de la comunidad para reclamar e incidir en el diseño de programas y servicios de salud que los afecta, aumentarán.

3º) Revisamos indicadores y evidencias de cada objetivo, trabajando cada fila.

Completando el Marco Lógico de esta manera, evitamos involucrarnos demasiado con los detalles antes de desarrollar la estructura del proyecto.

¿Quién debería completar el Marco Lógico?

Esto dependerá del volumen y complejidad de cada proyecto.

En general, si bien algunas de las personas o grupos de beneficiarios pueden ser convocados para esta tarea, el equipo de trabajo es quien debe ser responsable final en su elaboración, ya que requiere el manejo de la herramienta y el conocimiento de su terminología.

Ahora que hemos validado el diseño, podemos pasar a la etapa final de elaboración del plan de acción.

Etapa 3. El plan de acción

Implica retomar el proceso de planificación, en el nivel de los detalles del proyecto en términos de tiempos, personal, recursos, responsables y presupuesto. Es decir, nos disponemos a elaborar un plan de acción.

El plan de acción debe ser un documento flexible en el que se puedan introducir cambios a medida que se avanza en la ejecución. Lo volcamos en una planilla como ésta:

Modelo de planilla de plan de acción

ACTIVIDAD	FECHA DE COMIENZO Y FINALIZACIÓN	PERSONAL NECESARIO (¿Cuántas personas y por cuánto tiempo?)	MATERIAL NECESARIO	NOMBRE DEL RESPONSABLE
ACTIVIDAD N°1				
ACTIVIDAD N°2				

Luego creamos un cronograma de actividades.

El cronograma de actividades

Para graficar de forma sencilla un cronograma, usaremos la denominada “Tabla de Gantt”, calculando la duración de cada actividad.

Tabla de Gantt

ACTIVIDAD	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
ACTIVIDAD N°1	→								
ACTIVIDAD N°2			→						

Esta tabla permite:

- Visualizar la fecha de las actividades planificadas y su duración.
- Observar la secuencia de actividades consecutivas.
- Incluir los momentos de monitoreo y revisión que fueron pensados en el momento de construcción de indicadores y evidencias.

Cuando una actividad requiera más de un paso, se detallan en la tabla, para poder ajustarnos a los plazos previstos. Por ejemplo, si pensamos realizar una campaña de comunicación, le asignamos un tiempo a cada paso:

Cronograma de la campaña

ACTIVIDAD	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
ACTIVIDAD N°1 A. Crear los mensajes	→								
B. Validar los mensajes	→								
C. Producir las imágenes									
D. etc.									

El presupuesto

Cuando nuestro plan de acción esté completo, servirá de base para calcular los recursos necesarios y el costo de cada uno. Esta información, desglosada por rubros, nos permitirá realizar el presupuesto del proyecto.

La forma de sintetizar el presupuesto dependerá del modelo que utiliza nuestra organización o aquél que propone el organismo que financia.



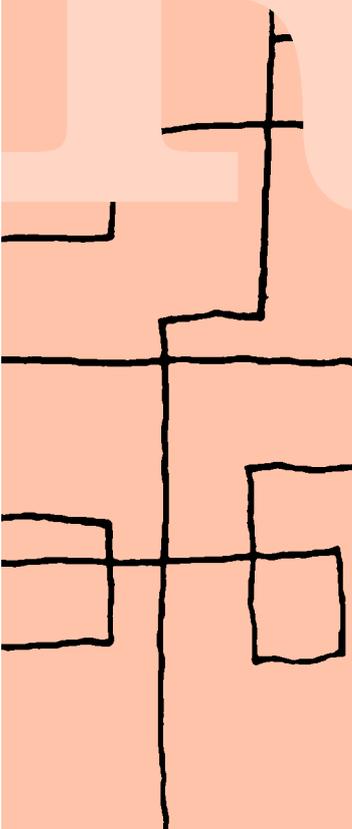
**La planificación
contribuye a
obtener y hacer
mejor uso de los
recursos.**



Capítulo 2



2



Rol de los
comunicadores
en proyectos
de desarrollo

Los comunicadores, ¿quiénes son?

En lengua guaraní “ñe e” significa “palabra” y también significa “alma”. Creen los indios guaraníes que quienes mienten la palabra, o la dilapidan, son traidores del alma.

EDUARDO GALEANO, *Las palabras andantes*.

Como ya señalamos, es impensable un proyecto de desarrollo social que no incluya el trabajo de los comunicadores sociales.

Pero

¿Cuál es el rol que les compete?

¿A quiénes se dirigirán?

¿Cuál es el valor de su aporte al cambio esperado?

Como señalan Restrepo y Rubio Angulo, “Los comunicadores... son aquéllos que ponen sus habilidades al servicio de la gestión, ...desarrollando estrategias comunicacionales que abarcan tanto el nivel de las relaciones como de los medios y las producciones.”⁷

Ellos serán los responsables de crear sentido para que las propuestas resuenen en cada uno de los distintos destinatarios.

Podemos decir, sin temor a exagerar que no existe proyecto de desarrollo sin comunicadores.

Dado que los proyectos de desarrollo pueden estar gestionados desde diversos espacios, los equipos de comunicación pueden estar integrados por:

- Gabinetes de comunicación y prensa de áreas gubernamentales a nivel local, provincial o nacional.
- Gabinetes de comunicación y prensa de organizaciones no gubernamentales (ONG), asociaciones profesionales, gremiales, grupos comunitarios, iglesias o movimientos sociales.
- Equipos de instituciones dedicadas a la comunicación para el desarrollo y comunicación comunitaria.
- Profesionales de los medios de comunicación.

⁷ RESTREPO J., Mariluz y RUBIO ANGULO, Jaime; *Intervenir en la organización*, Significantes de Papel Ediciones, Bogotá, 1994, 2da. Edición, pág. 37

Niveles de intervención

Existen por lo menos dos alternativas de intervención de los comunicadores en proyectos de desarrollo:

a) En el nivel de gestión del proyecto de desarrollo

En este caso, los equipos de comunicación son gestores de la iniciativa y participan en el diseño general del proyecto, y además, deben construir las estrategias y componentes de comunicación específicos que surgen de las actividades propuestas.

Esto se da generalmente cuando la iniciativa surge de organizaciones no gubernamentales o grupos comunitarios en los que los comunicadores integran los equipos de trabajo, o poseen una capacitación específica en el ciclo de gestión del proyecto que hemos visto en el capítulo 1.

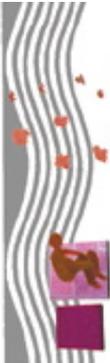
b) En el nivel de gestión de los procesos comunicacionales

Aquí, los comunicadores son convocados para que se hagan cargo del aspecto comunicacional de un proyecto ya elaborado por equipos técnico –políticos de una institución u organismo.

En este caso los comunicadores deben interactuar con el equipo técnico tanto para explicitar lo específico de la construcción necesaria de sentidos, como para comprender el proceso global del proyecto.

Este tipo de iniciativas nace generalmente en los diferentes niveles de las administraciones estatales, organismos de cooperación y /o Ong's que gestionan proyectos a gran escala.

Esta segunda alternativa es la que analizaremos a continuación.



Los comunicadores pueden intervenir en el nivel de la gestión del proyecto, o en el nivel del diseño de las estrategias comunicacionales.



¿Qué significa crear sentidos en un proyecto de desarrollo?

La intervención de un equipo técnico en una comunidad nunca es neutra, y por ello es importante que sus acciones tengan en cuenta que, en el intercambio con las personas y las instituciones, estarán creando sentidos.

Es posible que muchos de esos sentidos estén latentes en la comunidad y en los equipos de trabajo, pero la tarea esencial de los comunicadores sociales es hacerlos explícitos y transformarlos en ideas concretas y mensajes claros a lo largo de todo el proceso del proyecto.

Es posible que algunos de esos sentidos sean nuevos o diferentes a los que circulan socialmente. En ese caso, para que lleguen a ser valores compartidos, habrá que generar espacios de intercambio con las personas y grupos involucrados, que también tienen cosas que decir y cuentan con un “saber social.”⁸

Este encuentro real y simbólico es lo que se ha denominado “movilización social”.

“La movilización social consiste en un proceso en el que los miembros de una comunidad toman conciencia de un problema, lo identifican como de alta prioridad para la acción de la comunidad y deciden los pasos a seguir para iniciar la acción.” (Thomson y Pertschunk, 1992)

Este proceso de movilización social debe complementarse con la creación de sentidos, dotándolo de un horizonte deseable, un **imaginario**, entendido como una representación posible del futuro que queremos construir.

El imaginario no se limita a lo que quiere un grupo o una comunidad, sino que tiene como marco la construcción de una sociedad más justa y participativa, que implique un compromiso con el bienestar propio y de la comunidad, entre otros principios y valores.

⁸ “El saber social se puede definir como un conjunto de conocimientos, prácticas, destrezas, procedimientos, valores, símbolos, ritos y sentidos que una sociedad juzga válidos para sobrevivir, convivir y proyectarse.” (Toro y Rodríguez, 2001)



Como ya señalamos, la intervención desde un proyecto de desarrollo implica una voluntad de cambio social. Y este cambio social implica, a su vez, un compromiso con el mejoramiento de la calidad de vida, la promoción y el respeto de los derechos humanos de una población.

El logro de estos objetivos no puede desconectarse de las estrategias de empoderamiento y delegación de poder hacia las propias comunidades. Es imposible gozar de una vida plena si las personas no se convierten en protagonistas de sus propias vidas y de las de su comunidad.

“A mayor capacidad de diálogo, discusión y consenso dentro de un grupo, mayor capacidad de sus miembros para enriquecerse como personas, ampliar sus miradas y sus márgenes de acción. El desarrollo de nuevas capacidades de comprensión y de acción, a nivel personal y grupal, es en sí mismo un proceso educativo que faculta a los sujetos para la participación. A mayor nivel de participación mayor democratización de los grupos, organizaciones y comunidades.”⁹



**La creación de
sentidos debe
funcionar como
un imaginario
compartido para el
desarrollo de
valores sociales.**



⁹ Uranga, Washington y Bruno, Daniela, *Diagnóstico desde la comunicación*, UNLP/UBA 2001.

¿Quiénes son las audiencias?

Para poder pensar estrategias de comunicación, es esencial saber a quiénes nos dirigimos, identificar los destinatarios de nuestra tarea comunicacional.

Las **audiencias** pueden ser definidas como los grupos de actores involucrados en un proyecto, que comparten espacios institucionales, intereses, características sociodemográficas y/o consumos culturales, que constituyen, por lo tanto, **una comunidad de sentido**.

A diferencia de las definiciones de audiencias como receptoras pasivas de los mensajes, aquí las consideramos como actores sociales cuya acción y aportes son esenciales para lograr un objetivo de cambio social. Su participación y su identificación con los mensajes, y sobre todo con los sentidos del proyecto, propiciará cambios a nivel de su grupo, de su comunidad, su sociedad.

Las audiencias tienen un rol activo en los procesos comunicativos en tanto pueden ser receptoras de sentidos y también participar activamente en su producción y resignificación¹⁰.

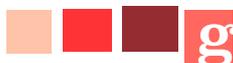


Siguiendo con el ejemplo de Tierra Nueva, supongamos que una estrategia de comunicación consiste en una campaña masiva destinada a las madres y padres, para difundir la importancia de los controles de salud. Si bien en una primera instancia la audiencia “padres y madres” será receptora de los mensajes de campaña, algunos de sus miembros que participen de organizaciones barriales pueden re significarlos y generar su propia producción de sentidos y así reclamar ante las autoridades que cambien sus esquemas de turnos y desmonten las barreras del propio sistema, para que las familias accedan a los servicios y los niños sean controlados.

Cada actor social puede integrar más de una audiencia, pero dependiendo del rol que esté cumpliendo y según cómo lo interpele nuestra estrategia de comunicación, se lo incluirá en

¹⁰ Incluimos aquí el concepto de resignificación de sentidos ya que consideramos que un mensaje puede producir varios sentidos dependiendo de las personas que los reciben, de sus experiencias, de sus deseos y sentimientos.

una comunidad de sentido o en otra. Puede ser, por ejemplo, que a un actor social en un momento se lo interpele como a un ciudadano más. Si además, cumple un rol específico (docente, legislador, funcionario público), también habrá que considerarlo parte de esa audiencia específica que necesita una estrategia comunicativa particular.



Una de las tareas estratégicas del equipo de comunicación es identificar las audiencias que intervienen en un proyecto y construir mensajes para cada una de ellas.

Glosario

Interpelar: usar la palabra para comunicarse con alguien esperando una respuesta o una acción en consecuencia.

Actividad



A partir de la lectura del artículo “Parir a los 17” que se reproduce a continuación, le proponemos que identifique las audiencias para las que debería diseñar estrategias de comunicación.

Piense estas estrategias en el marco de un proyecto de desarrollo orientado a prevenir el embarazo adolescente.

PARIR A LOS DIECISIETE

Más de un tercio de las chicas encuestadas, madres que tienen entre 15 y 19 años, dijeron que buscaron quedar embarazadas. La elección, coinciden los expertos, obedece a que su hijo es “lo único propio que van a tener en la vida”.

Por Mariana Carbajal

Ser madre en la adolescencia se ha convertido en un proyecto de vida deseado por muchas adolescentes pobres. Así surge claramente del primer relevamiento de chicas de 15 a 19 años que acababan de dar a luz realizado en 15 maternidades públicas de siete provincias con altas tasas de fecundidad adolescente: más de un tercio de las encuestadas reportaron que querían tener un hijo, “lo cual plantea que ésta es una alternativa válida para muchas jóvenes”, reveló el estudio coordinado por el Centro de Estudios de Estado y Sociedad (Cedes) con el apoyo del Ministerio de Salud. Casi la mitad del total de las entrevistadas ya no estudiaba al momento de embarazarse. Expertos consultados por Página/12 confirmaron que vienen



observando esta tendencia. “Dicen que quieren a ese hijo porque es lo único propio que van a tener en la vida”, describió Walter Barbato, profesor de Ginecología y Obstetricia de la Universidad de Rosario.

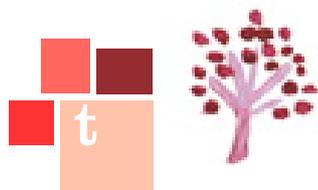
La investigación encontró algunos aspectos que resultan muy preocupantes:

- Luego del parto, las flamantes madres adolescentes reciben “en una baja proporción” información sobre la planificación de futuros embarazos.
- La edad promedio del primer embarazo en el universo encuestado fue de 16 años y medio.
- El “fuerte peso que en muchas regiones aún tienen sectores conservadores y la Iglesia Católica” dificulta el desarrollo de acciones para abordar esta problemática.
- Aunque está vigente hace más de un año y medio la Ley Nacional de Salud Sexual y Procreación Responsable y el Ministerio provee de anticonceptivos a las provincias, los consultorios de planificación familiar de los hospitales generales y las maternidades, así como los centros de salud del primer nivel de atención, “no cuentan con preservativos”, lo que impide la doble protección a la hora de mantener relaciones sexuales, es decir, la prevención de un embarazo y del contagio del VIH/sida.
- Algunos programas provinciales de salud reproductiva “aún no han incorporado a los adolescentes como población objetivo”.
- Muchas de las unidades de adolescencia que están en funcionamiento pertenecen a los hospitales pediátricos, “en los que no existe la oferta de anticoncepción”. Por tal motivo, estas unidades se ven limitadas a la oferta de consejería, sin disponer de métodos anticonceptivos.



La creación de sentidos y las audiencias de un proyecto

Testimonio



“Viajaba por el desierto en Marruecos en un autobús local. A lo lejos, en medio de la nada, vi un árbol, y entre las ramas de aquel árbol vislumbré unas manchas negras. Me pregunté qué podían ser y me di una explicación mexicana: serán zopilotes (buitres). Pero al acercarnos al árbol vi lo que eran: ¡cabras! Estaban encaramadas, comiéndose lo único verde de una vasta región. El pastor, con su cayado, las vigilaba mirando hacia arriba.

Asombrado, le dije a mi compañero de asiento: –Mire, ¡cabras en los árboles! Y él, mirándome atentamente, me contestó: –Sí, ¿y? ¿Qué tiene? ¡Él no veía nada asombroso!

RUY SÁNCHEZ,
en el periódico *La Vanguardia*, México”



Partiendo de la definición de Toro y Rodríguez (2001) decimos que *“la comunicación es comunicación de sentidos, los medios son sólo un recurso para transmitir y difundir esos sentidos. Los medios no crean el sentido.”*

¿De qué se trata la construcción de sentidos de un proyecto?

Como ya hemos visto, las intervenciones de cambio necesitan de un imaginario, la creación de utopías y nuevos horizontes de futuro. Estos sentidos no son iguales para todos los actores involucrados, sino que se construyen teniendo en cuenta sus tradiciones, su cultura, su lenguaje, sus valores, sus intereses, sus capacidades, sus necesidades, etc.

Y a la vez, si la comunicación es comunicación de sentidos, no pueden desarrollarse estrategias de comunicación sin un proyecto.

Es el proyecto el que le da sentido a la comunicación.

Esto que parece muy simple, resulta ser una de las dificultades más grandes a la hora de encontrar consensos y apoyos para ejecutar un proyecto. Lograr que las personas se apropien de una propuesta de cambio es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar los administradores públicos y líderes políticos y comunitarios.

“No es suficiente que una reforma, innovación, proyecto o programa esté bien diseñado y financiado. Es necesario, además, que sea bien comunicado, que movilice voluntades y deseos.”¹¹

Para que un proyecto “movilice voluntades y deseos” es necesario construir sentidos mediante la creación de acciones y mensajes específicos para cada audiencia en particular.

Insistimos en que no es lo mismo, por ejemplo, interpelar a un grupo comunitario que a un equipo de profesionales que tiene a su cargo la ejecución de algunas de las actividades programadas.

Ahora que hemos incorporado estos conceptos fundamentales para nuestra tarea de comunicadores, aprendamos a planificar desde la comunicación.

con Nuestras palabras



Le pedimos que “traduzca” estos conceptos a sus palabras.

Audiencia _____

Sentido _____

Imaginario _____

Comunicación (según lo que se ha señalado en este capítulo) _____



¹¹ Toro y Rodríguez (2001).

Capítulo 3



Planificación desde la comunicación

Introducción

“Los planes bien meditados dan buen resultado; los que se hacen a la ligera causan la ruina.”

PROVERBIOS 21:5, ANTIGUO TESTAMENTO

Para poder diseñar las estrategias de comunicación de un proyecto de desarrollo elaborado por un equipo técnico, necesitamos contar con un documento donde dicho proyecto esté sintetizado. Este documento deberá contener:

- Una síntesis del **diagnóstico** que dé cuenta de la realidad en la que se va a intervenir.
- Un desarrollo de las **metas, objetivos y resultados esperados** (puede ser un Marco Lógico o un cuadro síntesis).
- Un detalle de las **actividades planificadas** y de sus **indicadores** de evaluación.
- La **ubicación temporal de las actividades** a lo largo del proyecto.
- Los **recursos** presupuestados para el aspecto comunicacional.

Un párrafo aparte merece el tema de los **recursos**: es importante que estén incluidos en el presupuesto, ya que es la única forma de garantizar su realización. Si no lo están, el equipo deberá acordar con el equipo técnico su inclusión o la búsqueda de fondos alternativos.

El análisis de este documento nos proveerá de los elementos necesarios para el diseño de las estrategias comunicacionales.

Y si el documento del proyecto que recibe el equipo de comunicación no describe a los actores y organizaciones involucradas, o no contempla a los medios como uno de estos actores, o no contempla acciones referidas a la creación de sentidos, **habrá que diseñar estrategias de comunicación** para cada uno de ellos.

Es imprescindible:

- Crear una agenda pública sobre la temática y eso ayuda a generar un entorno favorable para el proyecto y las acciones que éste debe desarrollar.
- Crear sentidos con los actores sociales involucrados para que se apropien del proyecto.
- Difundir el proyecto para generar visibilidad, viabilidad y sinergia con todas las personas y grupos que pueden ayudar a su concreción.

Cómo planificar desde la comunicación

Sólo hay influencia mutua cuando ambos actores se abren a la posibilidad de recrearse mutuamente. Fuera de esto, dirá Paulo Freire, no se da esta influencia creativa, “sólo hay mediocridad.”¹²

Del mismo modo que en la planificación de proyectos, aprender una metodología de planificación específica desde la comunicación nos ayudará a lograr los objetivos comunicacionales.

Esta metodología de planificación se desarrolla en tres pasos:

1. Identificación de los componentes de comunicación

2. Diagnóstico

- Identificar las audiencias.
- Identificar necesidades y capacidades de las audiencias.
- Analizar circuitos de comunicación.

3. Diseño de las estrategias de comunicación

Vayamos paso a paso.

1. Identificación de los componentes de comunicación

Nuestra primera tarea en el diseño de estrategias de comunicación es identificar los componentes de comunicación en el documento del proyecto. Para hacerlo, comenzaremos desglosando las actividades.

¹² FREIRE, Paulo; Ponencia “Interrogantes y propuestas”, diálogo con Ana Quiroga, en la Esc. de Psicología Social, Buenos Aires, setiembre de 1993.



Ejemplo

Si tomamos el documento que sintetiza el proyecto de salud de Tierra Nueva veremos que aparecen varios componentes de comunicación:

- 1.1 Realizar una reforma en la oferta y distribución de turnos de los servicios de atención pediátrica.
- 1.2 Realizar un curso de capacitación para los servicios de salud en el acompañamiento del crecimiento y desarrollo de niños de 0 a 5 años.
- 1.3 Redactar una norma de atención para niños de 0 a 5 años.
- 2.1 Realizar talleres comunitarios de sensibilización y promoción de la salud.
- 2.2 Realizar una campaña de sensibilización e información sobre la importancia de los controles de salud.
- 3.1 Realizar talleres de capacitación para las instituciones de la comunidad en abogacía frente a los servicios de salud.

Las actividades 2.1 y 2.2 están claramente relacionadas con tareas de comunicación.

Sin embargo, la producción de sentidos del proyecto no se limita a esas tareas.

Por ejemplo, la actividad 1.3 “Redactar una norma de atención para niños de 0 a 5 años”, que es una acción técnico – médica, requiere una acción comunicacional que la acompañe, haciendo hincapié en la importancia de su aplicación.

También podría incluir mensajes destinados a revalorizar las acciones del equipo de salud y a definirlos como protagonistas del cambio.

La identificación de los componentes de comunicación es una tarea compleja que requiere de reflexiones conceptuales y metodológicas.

2. Diagnóstico desde la comunicación

Del mismo modo que al diseñar un proyecto de desarrollo, para poder intervenir en una realidad desde la comunicación es necesario contar con un diagnóstico.

El diagnóstico desde la comunicación es un análisis específico de las características de producción, circulación, recepción y resignificación de sentidos en un grupo o comunidad.

Herramientas de diagnóstico

El diagnóstico desde la comunicación utiliza las mismas herramientas que el diagnóstico para el proyecto, además de otras específicas de la comunicación:

- **Análisis de mensajes y del discurso:** se basa en el análisis de materiales de comunicación (por ejemplo artículos periodísticos, piezas de campañas, etc.) para desentrañar el tipo de mensajes que transmiten, cómo construyen a su audiencia, qué valores sostienen, etc.
- **Estudio de consumos culturales:** se busca caracterizar la circulación de sentidos y valores del grupo teniendo en cuenta el consumo y los contenidos de esos mensajes. Generalmente se utilizan entrevistas, encuestas y grupos focales como métodos de recolección de información. Son trabajos que hacen hincapié en la cultura y no únicamente en los consumos mediáticos.
- **Estudios de recepción:** son similares a los estudios de consumos culturales pero se refieren a los impactos que tienen los mensajes mediáticos. También se utilizan entrevistas, encuestas y grupos focales como métodos de recolección de información, pero circunscribiendo la indagación a un grupo de mensajes específicos.



Identificar las audiencias es también identificar sus necesidades y sus capacidades para construir y compartir sentidos.



Las tareas del diagnóstico desde la comunicación

- Identificar las audiencias.
- Identificar sus necesidades y capacidades.
- Identificar los circuitos de comunicación.

a. Identificar las audiencias

A partir del documento base del proyecto, debemos elaborar una lista de las personas y/o instituciones que están involucradas en las actividades. Esa lista debe convertirse, después de un análisis, en un **listado de audiencias**, es decir, comunidades de sentido que comparten ciertas características o actividades.



Ejemplo

Actores involucrados definidos en el Proyecto de Tierra Nueva

- Los niños de 0 a 5 años.
- Las familias que tienen hijos de 0 a 5 años.
- La comunidad en general.
- Los trabajadores de los servicios de salud.
- Los equipos técnico-políticos de la Secretaría de Salud.

- Las personas que integran instituciones y grupos comunitarios.
- Los medios de comunicación.

La transformación de estos grupos en audiencias dependerá de un análisis comunicacional y también de la evaluación de otras variables que surgen del diagnóstico del proyecto.

Veámoslo siguiendo el caso de Tierra Nueva:



Por ejemplo, si releemos la descripción del contexto del Municipio de Tierra Nueva, veremos que las familias constituidas por padres y madres adolescentes son las que están más expuestas a perder sus hijos por enfermedades o complicaciones evitables. En consecuencia, lograr que estas parejas lleguen a los servicios de salud debe ser un objetivo prioritario, teniendo en cuenta sus dificultades específicas. De la misma manera, la construcción de sentidos debe también ser específica y, en consecuencia, estas parejas deben ser tratadas como una audiencia particular.

Otro ejemplo de audiencias en este mismo proyecto es el de las instituciones o grupos comunitarios. Seguramente algunos de ellos estarán empapados de la realidad de los niños porque forma parte de su trabajo cotidiano, pero habrá otros que estén más alejados. A ellos habrá que sensibilizarlos y, en consecuencia, diseñar acciones de sentido que tiendan a involucrarlos sobre la problemática del proyecto.

La identificación de las audiencias es dinámica, va cambiando a medida que las estrategias de los actores sociales se desarrollan y van desplegando nuevos sentidos.

El equipo deberá monitorear estos cambios y definir nuevas audiencias y nuevas estrategias, para dar continuidad a la comunicación con los actores sociales, pero teniendo en cuenta siempre el impacto de estos cambios en el proceso global del proyecto.

b. Identificar necesidades y capacidades de las audiencias

Para identificar las **necesidades de las audiencias** podemos

- Analizar sus conocimientos sobre la temática abordada por el proyecto.
- Observar sus intereses y voluntad de involucramiento en el mismo.
- Analizar sus dificultades para el manejo de habilidades comunicativas tanto interpersonales como mediáticas, etc.

Podemos también identificarlas a partir de las actividades en las que cada audiencia está incluida en el desarrollo del proyecto.

Para identificar **las capacidades de las audiencias** observaremos:

- Características socioculturales,
- Habilidades lingüísticas,
- Consumos culturales,
- Poder en cuanto grupo que produce sentidos que impactan socialmente,
- Trayectoria o prestigio en una temática,
- Manejo de estrategias de comunicación interpersonal, de comunicación en medios, etc.

Como vemos, las necesidades y capacidades de comunicación están siempre vinculadas a la creación y apropiación de sentidos para la acción. Por eso se diferencian de las necesidades y capacidades definidas por el equipo técnico en el desarrollo del proyecto.



Supongamos, por ejemplo, que el equipo técnico ha convocado a un grupo de expertos para que diseñe un nuevo sistema de procesamiento de datos para el sistema de salud del Municipio de Tierra Nueva. Este grupo tiene una gran capacidad técnica pero, sin embargo, carece de habilidades para comunicar y enseñar a los operadores la utilización de esta herramienta. Allí encontramos que el equipo del proyecto ha podido resolver una necesidad técnica, pero resta generar una capacidad comunicativa, es decir, capacidad de construir sentidos que tengan en cuenta a los operadores del sistema como audiencia, para que su intervención haga funcionar la innovación tecnológica.



En síntesis, conocer las **necesidades** de comunicación de las audiencias nos ayuda a definir el **contenido** de los mensajes. ¿Qué hay que comunicar?

Conocer las **capacidades** de las audiencias contribuye a definir la **forma** en que habrá que comunicarlos. ¿Cómo hay que comunicar?

Identificar **necesidades y capacidades** nos orientará con respecto a qué debemos hacer para que puedan participar efectivamente, generar sus propios sentidos y multiplicar esos sentidos socialmente.

c. Identificar los circuitos de comunicación

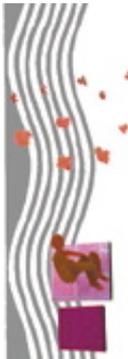
Para completar el diagnóstico debemos descubrir los circuitos y lugares donde las audiencias comparten sentidos.

El concepto de **circuito** involucra tanto los consumos mediáticos como los lugares de interacción personal y grupal.

Podríamos decir que indagar sobre los circuitos implica analizar espacios donde se producen intercambios de sentidos para buscar distintos objetivos comunicacionales.

Los podemos agrupar en:

- **Espacios de circulación:** son aquéllos por donde la gente pasa casi siempre sin parar y sin tiempo. En los espacios de circulación buscamos **IMPACTO** (por ejemplo: instalar un tema en el barrio) mediante: afiche, volante, pasacalle, mural, spot radial, corto, promoción en TV, etc.
- **Espacios de concentración:** son aquéllos en los que las personas se juntan para lograr un objetivo pero en los que no necesariamente se comunican entre sí (por ejemplo: la verdulería, la parada del colectivo, la sala de espera del hospital, etc.). En los espacios de concentración buscamos **INFORMAR** (proveer de información a los vecinos sobre ciertos temas del barrio) mediante: folleto, cartelera, afiche didáctico, corto informativo o reportaje didáctico.
- **Espacios de reunión:** son aquellos en los que se junta la gente que ya está organizada y se conoce, para lograr un objetivo en común (por ejemplo: la parroquia, la escuela, la comisión vecinal, la mutual, etc.). En los espacios de reunión podemos buscar **REFLEXIÓN, ACCIÓN y ORGANIZACIÓN** (facilitar a las personas información y documentos para que piensen y se organicen en torno a un tema) mediante una reunión a partir de una cartilla, de un documento, boletín o un video debate.



El análisis de los circuitos de comunicación nos ayuda a definir objetivos comunicacionales.



Como podemos observar, en cada uno de estos espacios las estrategias de comunicación pueden comprender medios de comunicación tecnológicos o espacios de intercambio personal.

Es importante seleccionar estos medios teniendo en cuenta los objetivos de cada estrategia y la capacidad de impacto que cada uno tiene.

Si bien aquí desarrollamos la identificación de necesidades y capacidades en un mismo punto, al momento de sistematizar la información es conveniente hacerlo por separado, como veremos a continuación.

Matriz para la síntesis del diagnóstico

A fin de facilitar la sistematización de la información relevada, es útil construir una matriz que sintetiza el diagnóstico comunicacional de las audiencias involucradas en el proyecto.

Matriz de diagnóstico desde la comunicación para las audiencias de Tierra Nueva				
ACTORES SOCIALES INVOLUCRADOS	AUDIENCIA	NECESIDADES DE COMUNICACIÓN	CAPACIDADES DE COMUNICACIÓN	CIRCUITOS DE COMUNICACIÓN
FAMILIAS	PADRES Y MADRES			
	PADRES Y MADRES ADOLESCENTES			

Una vez completado el diagnóstico desde la comunicación, pasemos a la siguiente etapa.

3. Diseño de las estrategias de comunicación

La primera decisión que debemos tomar para el diseño de las estrategias de creación de sentidos para cada audiencia específica, tiene que ver con la dimensión de la comunicación que abordará cada estrategia:

1. Informar, sensibilizar y motivar a la acción.
2. Desarrollar habilidades.
3. Generar participación y movilización social.
4. Comunicar los objetivos y logros del proyecto de desarrollo.

Cada una de estas dimensiones será desarrollada en profundidad en los cuadernillos:

- **Información para el desarrollo**
- **Desarrollo de capacidades para el ejercicio de la ciudadanía**
- **Abogacía en medios y movilización social**

Aquí abordaremos algunas cuestiones que deben tenerse en cuenta en el proceso de planificación desde la comunicación.

Construcción de objetivos y actividades de comunicación

La definición de objetivos de comunicación está determinada por el cambio que queremos generar. Su especificidad está dada por tratarse de cambios al nivel del sentido y de conductas vinculadas con ese sentido, definida **para cada audiencia identificada**.



Actividad planificada: campaña de sensibilización sobre la importancia de los controles de salud.

Audiencia: padres y madres adolescentes.

Objetivo de comunicación: brindar información sobre desarrollo infantil temprano, para prevenir enfermedades y promover conductas de cuidado de la salud de sus hijos.

Una vez definido el objetivo de comunicación debemos pensar en las actividades y productos que debemos generar para lograrlo. Es posible que en este momento necesitemos profundizar nuestro conocimiento sobre las audiencias, para lo cual aplicaremos nuevamente las herramientas de diagnóstico.

Para cada audiencia puede haber más de una estrategia de acuerdo a las actividades planificadas.

El diagnóstico de cada una de las audiencias nos permitirá definir las acciones específicas y los productos que deberán realizarse para lograr el objetivo que nos hemos propuesto. Estas acciones deben a su vez interactuar con las actividades planificadas por el proyecto de desarrollo, por lo que volveremos nuevamente al documento base para recordarlas.

Nos será de utilidad volcar la planificación en una matriz de estrategias de comunicación como la que sigue.

Matriz de estrategias de comunicación.

Audiencia	Objetivos de Comunicación							
	INFORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN		DESARROLLO DE CAPACIDADES		PARTICIPACIÓN Y MOVILIZACIÓN SOCIAL		DIFUSIÓN DEL PROYECTO	
	Objetivos	Actividades y productos	Objetivos	Actividades y productos	Objetivos	Actividades y productos	Objetivos	Actividades y productos

Una vez completada la matriz de estrategias de comunicación, desglosaremos las actividades y productos en una planilla similar a la sugerida para la planificación del proyecto y elaboraremos el diagrama de Gantt.

Monitoreo y evaluación

Es importante que definamos indicadores de evaluación para cada actividad a fin de tener herramientas de monitoreo del proceso comunicacional.

La construcción de indicadores es similar a la descrita en el capítulo 1 (pág. 26 a 28), sólo que ahora estarán referidos explícitamente a variables de comunicación y construcción de mensajes.

Algunos aportes para la elaboración de mensajes y materiales

Como ya señalamos en varias oportunidades, debemos tener siempre en cuenta que la elaboración de mensajes está destinada a una audiencia específica y que, en consecuencia, tiene que considerar sus necesidades y capacidades.

Esta premisa debe tenerse en cuenta a lo largo de todo el proceso de sentido:

- En la elaboración de los mensajes (sean orales, escritos, gráficos o de imagen en movimiento).
- En la circulación de los mensajes (lugares de difusión, tipo de productos, etc.).
- En la recepción de los mensajes (procesos de resignificación).

Con respecto a este último punto, la recepción, es importante enfatizar:

Los mensajes se construyen teniendo en cuenta las necesidades y capacidades de las audiencias.

Sin embargo, sabemos que un mensaje provoca diversos sentidos y que su lectura puede multiplicarse hasta el infinito.

Si bien ésta es una realidad que no podemos controlar, podemos reducir al máximo este riesgo realizando una validación de materiales o mensajes. Esto se hace testeando la recepción de los mensajes en un grupo de personas que reúnen las características socioculturales y demográficas de la audiencia a la que queremos interpelar.

A través de una serie de preguntas indagaremos qué elementos del mensaje son entendidos o no, la adecuación del lenguaje utilizado, la identificación o no con las imágenes, etc. Así podremos decidir sobre la pertinencia de los mensajes y materiales diseñados, y si es necesario, realizar cambios para que la comunicación sea más eficaz.

Pautas para la intervención desde la comunicación

Si bien las tareas de comunicación no son fáciles de sintetizar ya que surgen como consecuencia de las características de cada proyecto, hay algunas pautas a seguir en el diseño de estrategias para la construcción de sentido:

- **Que favorezcan la inclusión, la participación, la transparencia, y el debate público** creando un imaginario que trascienda los objetivos del proyecto.
- Que sean **entendibles para cada uno de los grupos involucrados**. Podemos decir que:

“una de las funciones básicas de la comunicación social es formular los objetivos y metas de una manera que sea atractiva y deseable para la población que se debe involucrar. No es suficiente que una reforma, programa o proyecto tenga objetivos y metas técnicamente formulados; es necesario reformular esos objetivos y metas en formas, lenguaje y símbolos que despierten la pasión, el deseo, es decir, convertirlos en imaginarios.”¹³

- **Que tengan siempre en cuenta los saberes y los sentidos de la comunidad** en la que se va a intervenir. La posibilidad de interactuar en el ámbito de los sentidos implica conocer y respetar las culturas y los saberes de los grupos involucrados, adaptando los mensajes y las estrategias para garantizar su inclusión y su compromiso con el cambio.
- **Que surjan de espacios de participación e intercambio con todas las personas, instituciones o grupos involucrados**. Los sentidos de un proyecto no son el resultado de una “invención” de los equipos de comunicación, sino el resultado de un aprendizaje que se produce en el compartir de ideas y experiencias. Y compartir significa dedicar el tiempo y el espacio necesarios para conocerse cara a cara, en el trabajo cotidiano, en la comunicación interpersonal.

¹³ Toro y Rodríguez, 2000.

- **Que combinen acciones** masivas a través de los medios y aquéllas más profundas y duraderas que se construyen en el contacto personal.
- **Que apunten a crear capacidades comunicativas en todas las personas o grupos involucrados** para que puedan participar en forma plena. No basta convocar a las personas a participar, es necesario ofrecerles la posibilidad de adquirir nuevas habilidades comunicacionales para que puedan crear sus propias estrategias, independientes de aquéllas que lleva adelante el equipo, para fortalecer su capacidad de reclamo y acción.
- **Que funcionen en sí mismas como herramientas de movilización social.** Deben servir para que las comunidades se apropien de la idea de cambio y asuman su compromiso con el bien común fortaleciendo sus valores y tradiciones.
- **Que consideren a los medios de comunicación como uno más de los grupos interesados a los que dirigirse.** El vínculo con los medios no es meramente técnico ya que su influencia implica también a la cultura y los valores. En consecuencia, las estrategias de creación de sentidos y de imaginarios de cambio deben apuntar también a que los medios asuman su responsabilidad y compromiso con el bien común.
- **Que incluyan acciones para insertar las temáticas del proyecto en la agenda de los medios y fortalecer el debate público.** Reconocer la importancia de los medios en la instalación de temas y su capacidad para convertirse en escenario del debate público resulta estratégico para fortalecer las acciones que se realizan en el contacto directo con los grupos comunitarios.

En camino hacia la utopía

“Los mundos nuevos deben ser vividos antes de ser explicados.”

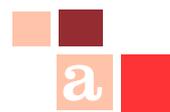
ALEJO CARPENTIER

Legamos al final de este cuadernillo en el que desarrollamos una metodología que consideramos de gran valor para obtener los cambios a los que aspiramos.

Es muy importante que el equipo de comunicación pueda compartir una perspectiva y un método de trabajo que garanticen la coherencia en el diseño, ejecución y evaluación de las estrategias de creación de sentidos.

Y es mucho más importante aun que los comunicadores estén comprometidos ideológicamente con los valores que implican la promoción del desarrollo y los derechos humanos.

Actividad



Le proponemos la última actividad, en dos partes:

1. Observe el ejemplo de la matriz de estrategias de comunicación realizada sobre el caso que relata la nota periodística “Parir a los 17” sobre embarazo adolescente en las páginas 42 y 43. Esta matriz integra componentes de información y sensibilización, desarrollo de capacidades, abogacía y movilización social, temas que se desarrollarán en los próximos cuadernillos de esta serie.



Matriz de estrategias de comunicación aplicadas a “Parir a los 17”.

Audiencia	Objetivos de Comunicación							
FAMILIAS	INFORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN		DESARROLLO DE CAPACIDADES		PARTICIPACIÓN Y MOVILIZACIÓN SOCIAL		DIFUSIÓN DEL PROYECTO	
Padres y Madres Adolescentes	<p>Objetivos</p> <p>1. Crear mensajes adecuados a los consumos culturales de los padres y madres adolescentes para lograr conductas de control y cuidado de la salud de sus hijos.</p>	<p>Actividades y productos</p> <p>Productos: Un folleto Un afiche Un spot de radio Un spot de TV</p> <p>Actividades: 1. Definir el contenido de los mensajes 2. Realizar las piezas de campaña. 3. Validar los materiales con un grupo de control. 4. Definir los espacios de difusión. 5. Trabajar con los equipos de salud para el armado de estrategias de refuerzo en los lugares de atención. 6. Realizar un monitoreo de la recepción y cobertura de los mensajes.</p>	<p>Objetivos</p> <p>1. Crear un espacio para que las parejas adolescentes puedan incorporar conductas de cuidado de la salud de sus hijos. 2. Empoderar a las parejas adolescentes para que ejerzan su rol dentro de las familias.</p>	<p>Actividades y productos</p> <p>Productos: Talleres de capacitación en centros de salud.</p> <p>Actividades: 1. Sensibilizar a los equipos para el acompañamiento de las parejas adolescentes. 2. Diseñar con los equipos de salud talleres adecuados a la realidad de las parejas adolescentes. 3. Crear materiales de apoyo para los talleres. 4. Validar los materiales con un grupo de control. 5. Editar y reproducir los materiales de apoyo. 6. Distribuir los materiales de apoyo en los Centros de Salud.</p>	<p>Objetivos</p>	<p>Actividades y productos</p>	<p>Objetivos</p> <p>1. Instalar la temática de maternidad y paternidad adolescente en la agenda de las instituciones comunitarias y medios de comunicación. 2. Difundir las acciones del proyecto destinados a parejas adolescentes.</p>	<p>Actividades y productos</p> <p>Productos: Reuniones de intercambio, sensibilización y consenso. Elaboración de materiales informativos.</p> <p>Actividades: 1. Seleccionar las instituciones y medios de comunicación a convocar. 2. Elaborar una carpeta de contenidos sobre la temática adaptada a las necesidades de las organizaciones y los medios. 3. Convocar a las instituciones y los medios. 4. Elaborar junto con las instituciones una agenda de trabajo. 5. Elaborar junto con los medios una agenda de trabajo. 6. Realizar las reuniones pautadas en la agenda. 7. Monitorear las actividades de las instituciones. 8. Monitorear la cobertura de los medios.</p>

2. Aplique ahora todo lo que aprendió sobre planificación de estrategias de comunicación, completando la matriz correspondiente al proyecto Tierra Nueva.

Matriz de estrategias de comunicación

Audiencia	Objetivos de Comunicación							
	INFORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN		DESARROLLO DE CAPACIDADES		PARTICIPACIÓN Y MOVILIZACIÓN SOCIAL		DIFUSIÓN DEL PROYECTO	
	Objetivos	Actividades y productos	Objetivos	Actividades y productos	Objetivos	Actividades y productos	Objetivos	Actividades y productos

Bibliografía

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO: *Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desarrollo de los proyectos*, BID, Nueva York, 1998.

BLACKMAN RACHEL: *Gestión del Ciclo de Proyectos*. Recursos Roots, TEARFUND, Inglaterra, 2003.

RESTREPO J., MARILUZ y RUBIO ANGULO, JAIME: *Intervenir en la organización*, Significantes de Papel Ediciones, Bogotá, Colombia, 1994, 2da. Edición.

URANGA W. y BRUNO D.: *Planificación desde la comunicación*, mimeo, UNLP, La Plata, Argentina, 2001.

TORO J. y RODRÍGUEZ M. C: *La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos*, BID, Bogotá, Colombia, 2001.

WAISBORD S.: *Arbol genealógico de teorías, metodologías y estrategias en la comunicación para el desarrollo*, mimeo, Fundación Rockefeller.

GALEANO, EDUARDO: *Las palabras andantes*. Ed Catálogos, Montevideo, Uruguay, 1993,

PÁGINAS WEB

<http://www.indigenas.bioetica.org/base2-1.htm>

<http://www.microrregiones.gob.mx/testimon.htm>

<http://www.comunidar.org.ar/amiguitosdefrontera/experienciasamifron2.htm>