

Comunicación efectiva

Herramientas para investigadores y organizaciones de la sociedad civil

Ingie Hovland

Octubre de 2005



Ingie Hovland es investigadora para el programa Research and Policy in Development (RAPID- Investigaciones y Políticas sobre Desarrollo) del Overseas Development Institute (ODI – Instituto para Desarrollo en Países Extranjeros), Londres. Trabaja en etnografía y desarrollo, y puede ser contactada en i.hovland@odi.org.uk.

Adaptación al español:

Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Julio 2006, Buenos Aires, Argentina.

Traducción al español: Yanina Vega.

Edición en español: Vanesa Weyrauch y Gala Díaz Langou.

Para mayor información: infocippec@cippec.org

Investigación y Política para Programas de Desarrollo

111 Westminster Bridge Road, Londres, SE1 7JD

Tel: 0207 922 0300 e-mail: rapid@odi.org.uk

ISBN 0 85003 776 X

© Instituto de Desarrollo en Países Extranjeros 2004

Todos los derechos reservados. Se prohíbe la reproducción de la presente publicación en todo o en parte. Asimismo se prohíbe su almacenamiento en sistemas de recuperación, su transmisión de cualquier forma o medio, ya sean electrónicos, mecánicos, fotocopiado, grabado, u otro, sin el previo consentimiento escrito de sus autores.

Contenidos

Introducción	1
1. Antecedentes	1
2. ¿Por qué nos comunicamos?	2
3. Bibliografía sobre comunicación de investigaciones	4
4. Visión general sobre las herramientas	5
Herramientas	8
1. Análisis de las partes	9
2. Análisis de la red social	11
3. Análisis del Árbol de Problemas	13
4. Análisis del campo de fuerza	16
5. Sistemas nacionales de innovación (SNI)	18
6. Cómo redactar una estrategia de comunicación	19
7. Pronosticar escenarios: Muestre el futuro	21
8. Cuente una historia	25
9. Proporcione una solución	28
10. Utilice la sorpresa	30
11. Sea persuasivo	31
12. Redactar documentos sobre políticas	32
13. Construir una comunidad orientada a la práctica	34
14. Lobby	36
15. El manifiesto del correo electrónico de Gilbert (GEM)	38
16. Sitios web	41
17. Blogging (sitios web para compartir experiencias)	44
18. Participación de los medios	47
19. La radio	51
20. El cambio más significativo (CMS)	52
21. Mapeo de los resultados	55
22. La lista del investigador	58
23. Modelo integrado de CPCS	61
Bibliografía: Lecturas obligatorias	64
Recursos: Organizaciones y Sitios web	66

Cuadros y figuras

Cuadro 1: ESRC 10 mejores claves sobre la comunicación de las investigaciones	6
Cuadro 2: Historias rivales: Narrativa sobre movimientos sociales	26
Cuadro 3: 12 principios para atraer a las personas hacia su forma de pensamiento	31
Cuadro 4: Lista de preparación para los medios	47
Cuadro 5: Claves para convertirse en un recurso para los periodistas	48
Cuadro 6: Claves para llegar a la editorial	48
Cuadro 7: Claves para redactar comunicados de prensa	49
Cuadro 8: Cómo la Internet por radio puede cambiar el mundo	51
Figura 1: Análisis de las partes interesadas	9
Figura 2: Análisis de las partes interesadas	10
Figura 3: Análisis de la red social	11
Figura 4: Análisis del Árbol de Problemas	14
Figura 5: Análisis del campo de fuerza	16
Figura 6: Comunidades de práctica: Etapas de desarrollo	35
Figura 7: Las tres etapas del Mapeo de los Resultados	56

Introducción

Antecedentes

A menudo se supone que necesitamos mayor comunicación de la evidencia dentro del campo de desarrollo internacional. Esto no es necesariamente cierto. *Más comunicación podría simplemente terminar convirtiéndose en una forma de ‘empujar el conocimiento a lo largo de una manguera, con la esperanza de que al menos algo llegue al otro extremo’.*¹ Lo que necesitamos es una *mejor* comunicación de la evidencia dentro del campo del desarrollo internacional. Así, este manual está diseñado para ayudar a los agentes de desarrollo a comunicarse mejor. Presenta 23 herramientas, divididas en las siguientes categorías: ‘Planeamiento’, ‘Presentación’, ‘Objetivos’ y ‘Monitoreo’.

La comunicación resulta esencial en el desarrollo – ya sea en forma de difusión, lineamientos, recomendaciones, apoyo, promoción, persuasión, educación, conversación, mesas redondas, consultas, diálogo, asesoramiento o entretenimiento. A veces, proporcionar la información es la estrategia más poderosa disponible. La información es una herramienta que ayuda a las personas a ayudarse a sí mismas, que se asemeja a ‘enseñar a pescar, en lugar de regalar el pescado’. La información también es la herramienta que las personas necesitan para hacer que el gobierno asuma su responsabilidad y asegure la transparencia en los procesos participativos y de transmisión de poder. Según un comunicador para el desarrollo ‘Se dice que la luz del sol es el mejor desinfectante, entonces ¡dejemos entrar la luz del sol!’²

Sin embargo, la comunicación es a menudo algo más que la provisión de información. Se trata más bien de promover la conciencia social y facilitar el diálogo democrático público. Se trata de contribuir con las políticas basadas en la evidencia, y de generar un entendimiento compartido que puede llevarnos al cambio social. Se trata de crear espacios para que las voces de los pobres sean escuchadas, y, en última instancia, se trata de redistribuir el poder. Sin embargo, estos efectos positivos de la comunicación no sobrevienen automáticamente. Una mayor comunicación no implica un mayor desarrollo. De hecho, en ciertas situaciones, la dinámica de la comunicación esotérica, o que no tenga poder puede *obstaculizar* dramáticamente el desarrollo –sólo piense en los temas de género y poder, o en la provisión de información incorrecta. Por eso es importante comunicarse *mejor*. Esperamos que este manual sea de utilidad.

El programa RAPID

Este conjunto de herramientas incorpora la experiencia y los trabajos previos del Overseas Development Institute (ODI), en especial su programa para la Investigación y las Políticas para el Desarrollo (RAPID). RAPID apunta a mejorar el uso de la investigación y la evidencia en las políticas sobre desarrollo a través de investigación, asesoramiento y debate. El programa RAPID incluye cuatro temas principales:

El *uso de la evidencia* en la identificación de políticas, desarrollo e implementación;
Mejorar los sistemas de *comunicación e información* para las agencias de desarrollo;
Mejorar la *gestión de conocimiento* para aumentar el impacto de las agencias de desarrollo;
Promover y *generar capacidad* para políticas basadas en la evidencia.

¹ Barnett, Andrew (4 de abril de 2005) ‘Reducing poverty needs an ‘innovation system’ approach’ (Reducir la pobreza necesita de un enfoque de “innovación en el sistema”, SciDev.Net, disponible en www.scidev.net/dossiers/index.cfm?fuseaction=dossierReadItem&type=3&itemid=374&language=1&dossier=13.

² Rick Davies (www.mande.co.uk).

Puede encontrar más información disponible en el sitio web de RAPID: www.odi.org.uk/rapid. Publicaciones relevantes anteriores de RAPID incluyen reseñas de la bibliografía sobre comunicación,³ reseñas de la bibliografía sobre gestión de conocimiento,⁴ un documento de trabajo sobre estrategias de conocimiento,⁵ y un manual de 'Herramientas de Impacto de las Políticas'.⁶ Un conjunto de herramientas complementario sobre 'Conocimiento y Aprendizaje'⁷ podría resultar de especial utilidad para todos los que utilizan este manual sobre comunicaciones. Actualmente RAPID está comenzando el proceso de identificación, desarrollo, y utilización de las herramientas y recursos que pueden ayudar a una gran variedad de actores a que mejoren sus estrategias de comunicación. Este conjunto de herramientas debería ser así visto como trabajo en curso.

Destinatarios: investigadores y practicantes en las OSCs

Este conjunto de herramientas está orientado a investigadores y practicantes que desean comunicarse con los políticos. Por lo tanto, las herramientas están específicamente orientadas hacia las necesidades de los investigadores y practicantes en organizaciones de la sociedad civil (OSCs), incluyendo ONGs para el desarrollo, institutos de investigación, *think tanks*, universidades y redes. El conjunto de herramientas aborda las cuestiones de cómo los investigadores y las OSCs pueden comunicar mejor la evidencia para poder informar o influir en las políticas, para lograr los objetivos propuestos para el desarrollo, o simplemente para hacer que su propio conocimiento sea accesible y comprensible para una audiencia más amplia.

¿Por qué nos comunicamos?

Para inspirar e informar

Por lo general comunicamos evidencia, información y conocimiento para poder *inspirar* e *informar* políticas y prácticas orientadas al desarrollo. Para poder mejorar nuestra comunicación, hay varios pasos que pueden ser adoptados para hacerla más inspiradora e informativa. El primer paso consiste simplemente en pensar en profundidad por qué nos comunicamos en primer lugar.

Consideremos brevemente un ejemplo. Esta pregunta ha sido recientemente abordada en un artículo de Omamo titulado 'Investigación sobre políticas de agricultura en África'.⁸ Omamo argumenta que los economistas agrícolas no han logrado poner los problemas agrícolas de África en la agenda de las políticas de una manera menos abstracta. Sugiere que esto es así porque los investigadores y las OSCs no han sabido detectar los problemas reales que enfrentan los *políticos* en el sector agrícola en el continente, a saber, la factibilidad operativa de las opciones de políticas alternativas. En otras palabras, las opciones de políticas que se delinean en las publicaciones de investigaciones no han logrado capturar la atención de los políticos, ni conectarse con ellos. La comunicación falló.

³ Hovland, Ingie (2003) 'Communication of Research for Poverty Reduction: A Literature Review' (Comunicación de las investigaciones para la reducción de la pobreza: Revisión literaria) *Documento de ODI 227*, Londres: ODI (www.odi.org.uk/rapid/publications/documents/WP227.pdf).

⁴ Hovland, Ingie (2003) 'Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective' (Gestión de conocimiento y aprendizaje organizacional: Una perspectiva de desarrollo internacional) *Documento de ODI 224*, Londres: ODI (www.odi.org.uk/rapid/publications/documents/WP224.pdf).

⁵ Ramalingam, Ben (2005) 'Implementing Knowledge Strategies: Lessons from International Development Agencies' (Implementar estrategias de conocimiento: Lecciones de las agencias de desarrollo internacional) *Documento de ODI 244*, Londres: ODI (www.odi.org.uk/rapid/publications/documents/WP244.pdf).

⁶ Start, Daniel and Ingie Hovland (2004) 'Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers', London: ODI (www.odi.org.uk/Rapid/Publications/Documents/Tools_handbook_final_web.pdf).

⁷ Ramalingam, Ben (2005) 'The Knowledge and Learning Toolkit' (Conjunto de herramientas para el aprendizaje y el conocimiento), Londres: ODI (próximo a publicarse).

⁸ Omamo, Steven Were (2003) 'Policy Research on African Agriculture: Trends, Gaps and Challenges' (Investigación sobre políticas orientadas a la agricultura en África: tendencias, baches y desafíos) Informe del *International Service for National Agricultural Research* No 21/2003, disponible sin costo en www.isnar.cgiar.org.

Las herramientas incluidas en este conjunto de herramientas intentan rectificar este tipo de situación. Primero se deben hacer preguntas como: ¿Por qué no se utiliza el conocimiento para informar respecto de las políticas y las prácticas? ¿Ha sido orientado de manera adecuada? ¿Ha sido comunicado de manera clara? ¿Es fácil de acceder? ¿Por qué el conocimiento no se percibe como una fuerza inspiradora? ¿Qué necesita la investigación para ser inspiradora? ¿Qué es lo que hace que algunos grupos observen y se conecten con cierto tipo de evidencias, mientras que otras son ignoradas?

No hay una única solución, ni una genérica, ni una especialmente mejor para estas preguntas. Las mejores respuestas van a variar de un proyecto al otro, y de situación a situación. Pero las herramientas incluidas aquí – en especial las de ‘Presentación’ y ‘Objetivo’– nos ayudarán a demostrar cómo la evidencia puede ser comunicada para informar e inspirar.

Para aprender

La comunicación, cuando resulta efectiva, no solamente beneficia al ‘receptor’. También beneficia al ‘emisor’. Este aspecto de la comunicación es a menudo obviado. Tendemos a pensar que la comunicación es un proceso para enseñar a otros – o de contarles a otros todo lo que sabemos (‘¡difundir las buenas noticias!’). Sin embargo, la comunicación también es un proceso por medio del cual los ‘emisores’ mismos pueden aprender mucho. Si pensamos estratégicamente en el proceso de comunicación, podemos maximizar también nuestros beneficios.

Aprendemos diferentes cosas utilizando una amplia gama de actividades de comunicación, o bien *eligiendo estratégicamente* la actividad de comunicación que nos dará más información a cambio. Por ejemplo, al subir los documentos a la Internet, y hacer un seguimiento de los que son descargados o bien bajados por otros sitios, es posible obtener una idea de los temas que generan interés en qué redes. Al llevar a cabo talleres o reuniones públicas, es posible obtener una idea cuáles investigaciones se consideran creíbles, y cuáles no. Al pedir respuestas como parte de nuestras actividades de comunicación, es posible obtener una idea de las necesidades y frustraciones de los destinatarios, y así, de cómo podemos incrementar el impacto de nuestros conocimientos.

Consideremos otro de los ejemplos –nuevamente desde el sector agrícola en África. En su artículo ‘Promover Diálogos de Investigación y Política’, Mortimore y Tiffen⁹ sugieren que si usted ya sabe quiénes son los destinatarios, entonces la mejor manera de asegurarse que consideren los hallazgos de su investigación como creíbles y útiles es involucrarse en una comunicación de doble vía con ellos. Los proyectos de desarrollo de las tierras secas descritos en el artículo tuvieron que involucrar a distintos grupos interesados, incluyendo a los científicos, los políticos a nivel nacional, los donantes, personal de las ONGs y los beneficiarios mismos. Cada uno de estos grupos tiene distintas necesidades de comunicación. Acceden a la información de manera diferente, tienen otra percepción de la credibilidad y están acostumbrados a ver los resultados de las investigaciones en formatos diferentes y en distintos momentos. Por lo tanto, mientras más podamos *involucrar a cada grupo* en un proceso significativo de comunicación, más podremos aprender sobre cómo maximizar la aceptación y el impacto de la investigación.

A este respecto, resulta útil pensar cómo uno puede construir su capacidad de comunicación a lo largo de un *período de tiempo prolongado*. Los programas no pueden convertirse en ‘sistemas de aprendizaje’ a menos que se atraviesen algunos ciclos o iteraciones. Nuevamente, no hay una solución única, simple o genérica. Pero las herramientas que se detallan a continuación –en especial las detalladas en ‘Planeamiento’– serán de ayuda cuando se piensa estratégicamente cómo la comunicación puede mejorar el aprendizaje y construir capacidad.

⁹ Mortimore, Michael y Mary Tiffen (2003) ‘Promoting Research-Policy Dialogues: Lessons from Four Studies of Dryland Development in Sub-Saharan Africa’ (Promover Diálogos entre Investigación y Política: Lecciones de los Estudios para el Desarrollo de los Suelos Secos en África al Sur del Sahara) *Documentos de Investigaciones de Suelos no Fértiles* Nro 41, disponible sin costo en www.drylandsresearch.org.uk.

Bibliografía sobre comunicación de investigaciones

Ya existe bibliografía importante respecto de la *comunicación de las investigaciones*, en el desarrollo y para él. Basados en el material reseñado por RAPID, que consiste en unos 100 libros y artículos sobre la comunicación de las investigaciones respecto de la reducción de la pobreza, las siguientes recomendaciones resumen algo de la experiencia recogida en este campo:¹⁰

Como mejorar la comunicación de las investigaciones a los políticos:

Reforzar las capacidades de comunicación de los investigadores (para asegurarse que los destinatarios, el formato, el momento, etc. sean los adecuados.)

Apunte a la colaboración estrecha entre los investigadores y los políticos.

Construya una plataforma adecuada a partir de la cual pueda comunicarse (una plataforma de amplio compromiso, por ejemplo, una campaña pública es más probable que sea escuchada).

Reforzar la capacidad institucional de absorción (los departamentos gubernamentales pueden no ser capaces de utilizar las investigaciones dada la falta de personal o de capacidad organizacional).

Cómo mejorar la comunicación de los resultados de la investigación a (otros) investigadores:

Mejorar la capacidad de investigación del sur para permitir que los investigadores del sur tengan acceso a las investigaciones provenientes del norte.

Apoyar las redes de investigación, en especial redes electrónicas y / o regionales.

Continuar la difusión de la investigación orientada al desarrollo, a través de, por ejemplo, el formato id21– popular en el ámbito académico.

Cómo mejorar la comunicación de las investigaciones a los usuarios finales (es decir, los pobres y las organizaciones que trabajan para ellos):

Incorporar actividades de comunicación en el diseño del proceso, teniendo en cuenta, por ejemplo, el género, el contexto local y los modos existentes de comunicarse, así como también las posibilidades de que existan nuevos modos de comunicación a través de las Tecnologías de Comunicación e Información (TCIs).

Alentar el compromiso de los usuarios, sistematizar la demanda de información existente y el entorno del uso de la información, y promover la comunicación participativa para obtener poder.

Crear un entorno que permita la acción (dado que el fracaso en el uso de las investigaciones /información no siempre se debe a la falta de comunicación, sino que puede ser también debido a la falta de un entorno político favorable o a la ausencia de recursos).

Además del conocimiento recibido, hay algunos temas que no se representan en la justa medida en este material, pero que sin embargo, parecen emerger como importantes:¹¹

1. *Abordar la comunicación como un tema sistémico:* La brecha más evidente en este campo es tal vez la no consideración de la comunicación como un tema sistémico (es decir, relacionado con un proceso económico y político de la sociedad). Muchas de las recomendaciones actuales ofrecen muchas opciones posibles de comunicación para los individuos y las actividades a nivel de proyecto o locales, pero no tienen mucho que comunicar acerca de cómo considerar o mejorar la comunicación a nivel sistémico. El documento de políticas de

¹⁰ Hovland, Ingie (2003) 'Communication of Research for Poverty Reduction: A Literature Review' (Comunicación de la Investigación sobre Reducción de la Pobreza: Revisión) *Documento de ODI 227*, Londres: ODI (www.odi.org.uk/Rapid/Publications/Documents/WP227.pdf).

¹¹ Ibid.

investigación del DFID (Departamento para el Desarrollo Internacional)¹² comenzó a abordar este tema.

2. *Mejorar las condiciones bajo las cuales se comunica la investigación:* El éxito (o fracaso) de la comunicación a nivel individual, local o del proyecto es ampliamente determinado por los sistemas más extensos – incluyendo el entorno político y las condiciones socio-económicas. Las condiciones bajo las cuales se comunica la investigación pueden tener un efecto mucho más decisivo sobre la *aceptación de la investigación* que el contenido real a ser comunicado, el canal o la estrategia de comunicación. Mientras que las ONG y otras organizaciones intermediarias poseen una ventaja comparativa para comunicar a nivel interpersonal y de proyecto, la ventaja comparativa de las grandes OSCS y las agencias bilaterales puede estar en el nivel sistémico.
3. *Facilitar los distintos niveles de participación de los usuarios en la comunicación de la investigación:* La participación de los usuarios es la clave para llevar la comunicación más allá de la difusión. Puede ser abordada en tres niveles, con relación a: (i) la importancia de mapear la *demanda* de las investigaciones en el sur; (ii) cómo fortalecer la *capacidad* de investigación en el sur; y (iii) cómo facilitar la *comunicación* de la investigación del sur. Mientras que las recomendaciones actuales de la bibliografía se centran en los primeros dos puntos (la *demanda* de investigaciones en el sur y la *capacidad* de investigación en el sur), hay una discusión sutil respecto de la participación de los usuarios a nivel de *comunicación* de la investigación en el sur. La habilidad para utilizar y dar forma a los procesos de comunicación se relaciona a menudo con la habilidad de participar y dar forma a los procesos de toma de decisiones, y por lo tanto, resulta un componente crucial de todo proceso de transmisión de poder.
4. *Invertir en la comunicación para el aprendizaje de doble circuito:* Muchas de las recomendaciones actuales sobre la comunicación intentan maximizar el impacto *directo* de la investigación sobre políticas y prácticas. Durante el proceso, frecuentemente se pierde de vista el impacto más gradual e *indirecto* que la investigación puede tener. El enfoque actual se da sobre el cambio instrumental a través de cambios identificables e inmediatos en las políticas, y menos sobre el cambio conceptual en el modo en que vemos el mundo y los conceptos que utilizamos para entenderlo. La bibliografía actual así tiende a alentar el *aprendizaje de circuito simple* (es decir, traer aparejadas las acciones correctivas dentro de los lineamientos y marcos existentes), pero pasa por alto la contribución importante aunque gradual que la investigación puede hacer al *aprendizaje de doble circuito* (es decir, el debate independiente y crítico acerca de los marcos mismos) Algunos de estos temas están siendo abordados a través de inversiones en redes, dado que las redes pueden alentar potencialmente debates participativos sobre las prácticas y políticas sobre desarrollo.

Para obtener más información y un debate más abarcativo sobre estos puntos, por favor recorra el documento completo.¹³

Visión general sobre las herramientas

Un proceso de comunicación consta de varios pasos, y en cada nuevo paso surge una nueva pregunta. Como ejemplo de los pasos que deben incluirse, el Consejo de Investigaciones Económicas y Sociales (ESRC) ha establecido una lista de las '10 mejores claves' para los investigadores (Cuadro 1)

¹² Surr, Martin, Andrew Barnett, Alex Duncan, Melanie Speight, David Bradley, Alan Rew y John Toye (2002) *Research for Poverty Reduction: DFID Research Policy Paper (Investigación para la reducción de la pobreza: Documento de políticas de investigación del DFID)*, Departamento para el Desarrollo Internacional, Reino Unido (DFID), Londres (www.dfid.gov.uk).

¹³ Hovland, Ingie (2003) 'Communication of Research for Poverty Reduction: A Literature Review' (Comunicación de las investigaciones para la reducción de la pobreza: Revisión) *Documento de ODI 227*, Londres: ODI (www.odi.org.uk/Rapid/Publications/Documents/WP227.pdf).

Cuadro 1: ESRC 10 mejores claves sobre la comunicación de las investigaciones

Controlar las percepciones externas de su centro / programa entre las audiencias objetivos potenciales antes de comenzar. Esto le ayudará a desarrollar una estrategia de comunicación que le da una voz creíble y diferente.

Comience con una declaración de sus objetivos al comunicar el proyecto; no repita simplemente los objetivos mismos del proyecto. Hágalos más claros, simples, y posibles de medir.

Sea claro sobre los principios sobre los que se basa su estrategia. Algunos pueden ser muy evidentes, como por ejemplo producir comunicaciones honestas breves, creíbles y accesibles respecto del costo. Pero también piense acerca de lo que se está preparado para hacer, y lo que no, como parte de la estrategia de comunicación.

Desarrolle algunos mensajes simples y piense cómo funcionarían en distintos contextos – un comunicado de prensa, un informe, un artículo de diario, una página web. Recuerde que puede ser conciso sin perder contenido. Asegúrese de que su proyecto se presente de manera coherente con sus objetivos de comunicación.

Aclare quién es su audiencia y su grupo de usuarios objetivo, y establezca la prioridad según la importancia e influencia relativa a sus objetivos. No considere solamente a los 'sospechosos de siempre'.

Piense en los canales reales y en los canales preferidos que su audiencia objetivo utiliza y considere si está planeando utilizar los más apropiados para tener un mayor impacto.

Incluya una lista completa con todas las actividades de comunicación relevantes, desarrolladas en un proyecto de trabajo con fechas límites y responsabilidades. Mantenga la flexibilidad pero evite conceptos vagos.

Asegúrese de que sea gestionable y no subestime el tiempo utilizado para la comunicación. Incluya las fechas límite claves, fundamentos y puntos de revisión.

Calcule el tiempo y el dinero que debe ser utilizado. El ESRC recomienda que alrededor del 5% de los fondos totales del presupuesto de investigación debe ser asignado a la comunicación. Asegure el valor del dinero al tener un objetivo de comunicación efectivo: dé prioridad a las audiencias y canales y ponga el foco en las actividades de alto impacto y bajo costo.

Construya medidas simples de evaluación al comienzo, de manera que sepa si y cómo ha logrado sus objetivos de comunicación.

Fuente: www.esrcsocietytoday.ac.uk/ESRCInfoCentre/Support/Communications_Toolkit/communications_strategy/top_ten_tips/index.aspx.

Las herramientas incluidas en este manual han sido reunidas para ayudar a los investigadores y practicantes a trabajar utilizando una serie de pasos similares. Las herramientas han sido entonces agrupadas bajo cuatro títulos generales que parecen resumir las preocupaciones más importantes: 'Planeamiento', 'Presentación', 'Objetivo', y 'Monitoreo'.

Herramientas de planeamiento

1. Análisis de las partes
2. Análisis de la red social
3. Análisis del árbol de problemas
4. Análisis del campo de fuerza
5. Sistemas Nacionales de Innovación (SNI)
6. Cómo redactar una estrategia de comunicación

Herramientas de Presentación

7. Imagínese escenarios: Mostrar el futuro
8. Cuente una historia
9. Proporcione una solución
10. Utilice la sorpresa
11. Sea persuasivo

Herramientas para establecer objetivos

12. Redactar documentos sobre políticas
13. Construir una comunidad de práctica
14. Lobby
15. El manifiesto del correo electrónico de Gilbert (GEM)
16. Páginas web
17. Blogging
18. Participación de los medios
19. La radio

Herramientas de monitoreo

20. Los cambios más significativos (CMS)
21. Mapeo de los resultados
22. Lista de chequeo del investigador
23. Modelo integrado de CFSC

Aunque de ninguna manera sea considerado exhaustivo o completo, este conjunto preliminar de herramientas debe permitir a los investigadores y practicantes dentro de las OSCS comenzar a participar con los pasos relevantes de un proceso de comunicación, y encontrar vínculos para mayor información, lineamientos y recursos a cada paso.

Herramientas

1. Análisis de las partes

El interesado es una persona que tiene algo que ganar o perder de los resultados de un proyecto o proceso de planeamiento. En muchos círculos, se llaman grupos de interés y pueden tener un gran valor en los resultados de los procesos políticos. A menudo resulta beneficioso para la investigación de proyectos, para identificar y analizar las necesidades y preocupaciones de los distintos interesados, en particular cuando estos proyectos intentan influir en las políticas.

Al tratar de acercarse a la investigación y las políticas, el análisis de las partes interesadas puede ser útil para identificar todas las partes involucradas en la conducción de una investigación, aquellos que hacen o implementan las políticas, y los intermediarios entre ellos. Puede ayudar a definir el modo de participación de los interesados de manera tal que el impacto de la investigación en la política pueda ser maximizado.

También puede ser utilizado más tarde en la investigación, cuando se cuenta con los resultados, y el equipo puede querer utilizar la evidencia para crear un impacto en la política. Puede resultar una herramienta útil para considerar quién necesita conocer la investigación, cuáles son sus posturas e intereses, y cómo debe presentarse y enmarcarse la investigación para atraerlos. De este modo, se convierte en una herramienta esencial para evaluar los diferentes grupos de interés sobre una política o un debate, y su habilidad para influir en el resultado final.

El proceso en detalle

El primer paso es clarificar el objetivo de la investigación y del cambio de la política en discusión (el Análisis del árbol de problemas y el Análisis de los objetivos podría ayudar aquí) Luego, identifique a todos los interesados o grupos de interés asociados con este objetivo, proyecto, problema o tema. Un pequeño grupo de entre seis y ocho personas, con una perspectiva variada sobre el problema, debería ser suficiente como para crear una buena sesión de tormenta de ideas. Los interesados pueden ser organizaciones, grupos, departamentos, estructuras, redes o individuos, pero la lista necesita ser bastante exhaustiva para asegurar que nadie quede afuera. La siguiente tabla puede ayudarnos a organizar la tormenta de ideas, o proporcionar una estructura de retroalimentación en un plenario, si se está trabajando en grupos separados.

Figura 1: Análisis de las partes interesadas

Interesados del sector privado	Interesados del sector público	Interesados de la sociedad civil
<ul style="list-style-type: none"> • Sociedades y empresas • Asociaciones de empresas • Organismos profesionales • Líderes de empresas • Instituciones financieras 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministros y asesores (ejecutivos) • Empleados públicos y departamentos (burocracia) • Representantes elegidos (legislatura) • Tribunales (Poder Judicial) • Partidos Políticos • Gobiernos locales / Municipalidades • Fuerzas armadas • Comités y comisiones • Organismos internacionales (Banco Mundial, NU) 	<ul style="list-style-type: none"> • Los medios • Iglesias / religiones • Escuelas y universidades • Movimientos sociales y grupos de apoyo • Sindicatos • ONG nacionales • ONG internacionales

Luego, utilizando la grilla en la Figura 2, organice los interesados en las diferentes matrices según el interés y el poder. El 'interés' refleja la medida en que los puede afectar el proyecto de investigación o el cambio en la política, y qué grado de interés o preocupación tienen en el tema. El 'poder' mide la influencia que tienen sobre el proyecto o la política, y en qué medida pueden ayudar a lograr o bloquear el cambio deseado.

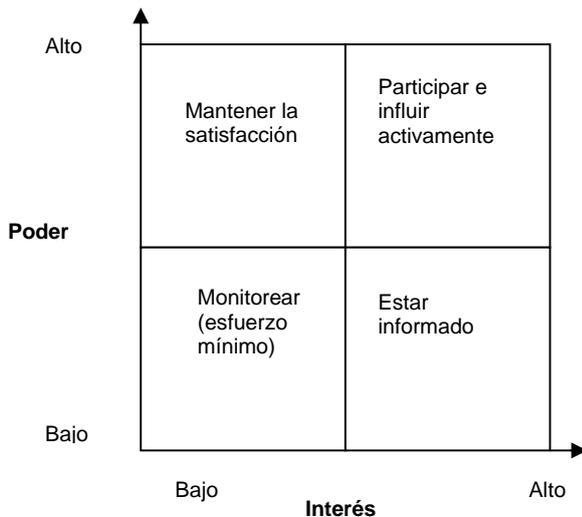


Figura 2: Análisis de las partes interesadas

Los interesados con alto poder, e intereses alineados con el proyecto, son las personas u organizaciones a los cuales es importante involucrar y atraer plenamente. Si intentamos crear un cambio en la política, estas personas son los objetivos de toda campaña. Al tope de la lista de 'poder' estarán los decisores, por lo general miembros del gobierno. Bajo estas personas están aquellos cuya opinión es importante –los 'líderes de opinión'. Esto crea una pirámide a veces conocida como un mapa de influencia.

Los interesados con un alto interés, pero con bajo poder, necesitan estar informados pero, si se organizan, podrían formar la base de un grupo de interés o una coalición que pueda hacer lobby para el cambio. Aquellos con alto poder, pero bajo interés, deben mantenerse satisfechos e incluirlos idealmente como patrones o seguidores para el cambio de política propuesto.

Si el tiempo y los recursos lo permiten, se puede llevar a cabo un análisis mayor y más detallado (i) la naturaleza del poder y su posición y (ii) los intereses que fundamentan la posición. Esto ayuda al proyecto a entender mejor por qué las personas adoptan ciertas posturas y cómo podrían ser atraídas. Este análisis se desarrolla en mayor detalle en Mapeo de la influencia.

Este último paso consiste en desarrollar una estrategia de cómo involucrar mejor a los distintos interesados en el proyecto, cómo 'enmarcar' o presentar el mensaje o la información de manera que les resulte útil, y cómo mantener la relación entre ellos. Identifique quién hará el contacto y cómo, qué mensajes y cómo serán comunicados y cómo se realizará el seguimiento.

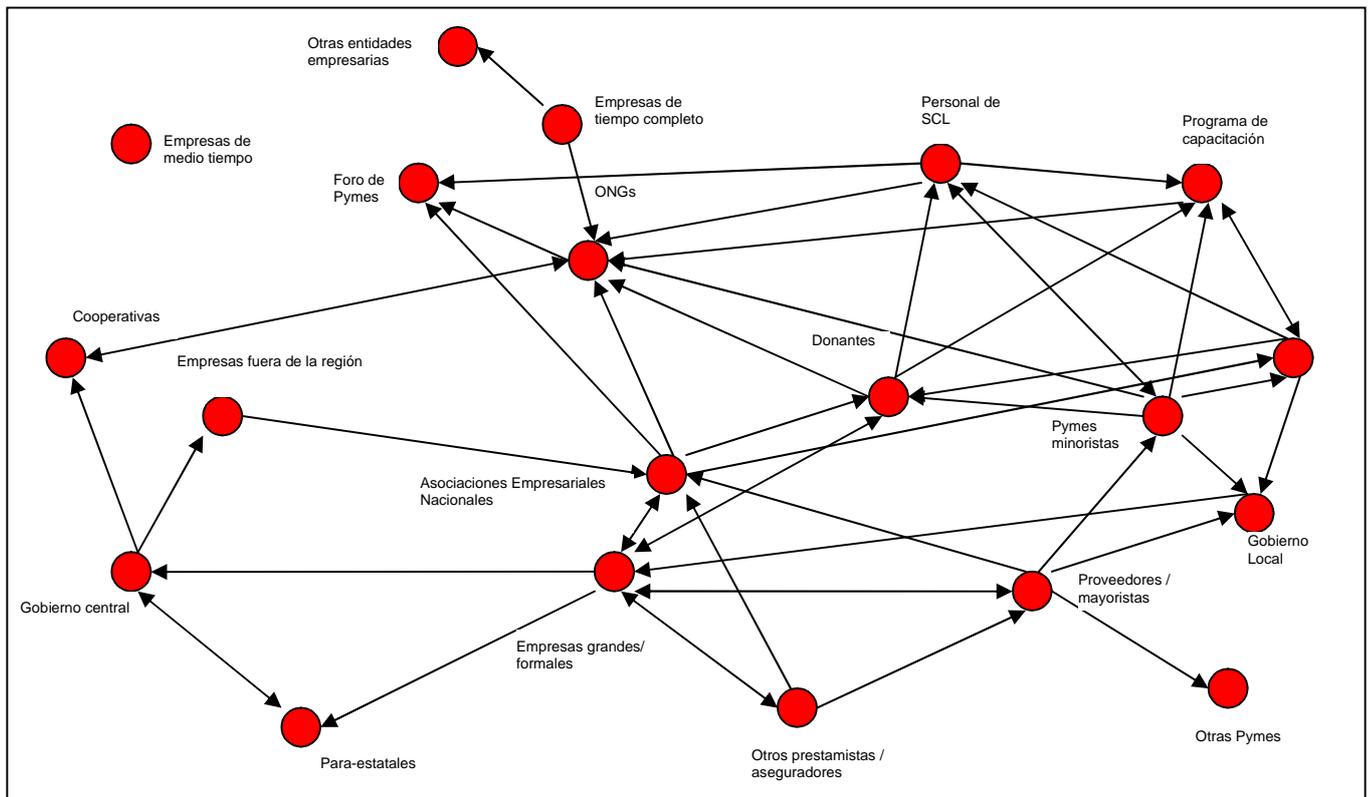
Información adicional

- Un buen artículo publicado (que incluye dos estudios de caso del mundo empresarial) puede ser encontrado en: www.stsc.af.mil/crosstalk/2000/12/smith.html.
- DFID ha producido varios lineamientos de cómo realizar el análisis de las partes interesadas que pueden encontrarse en: www.dfid.gov.uk/FOI/tools/chapter_02.htm o www.eurofic.org/gb/stake1.htm. Para una simple guía paso a paso, ver: www.scu.edu.au/schools/qcm/ar/arp/stake.html y para obtener una plantilla, ver www.scenarioplus.org.uk/stakeholders/stakeholders_template.doc. Para material específicamente adaptado para la campaña, ver recursos en www.thepressuregroup.com.

2. Análisis de la red social

Una red es un concepto simple. Consiste de dos cosas: nodos y vínculos entre esos nodos. En el análisis de la red social, los nodos de preocupación son las personas, los grupos y las organizaciones. En otras áreas del análisis de la red, los nodos de preocupación pueden ser las páginas en la Internet, la diferencia de las especies en los ecosistemas, o los distintos componentes en una célula. En los vínculos del análisis de la red social puede haber contactos sociales, intercambios de información, influencia política, dinero, membresías conjuntas en una organización, participación en eventos específicos o muchos otros aspectos de la relación humana. La característica distintiva del análisis de la red social es el foco en la estructura de las relaciones.

Figura 3: Análisis de la red social



Fuente: Biggs y Matsuert (1998) en Rick Davies (2003)

Se discute que por algún tiempo las organizaciones forman parte de redes en procesos sociales más abarcativos, en los que influyen y de los que reciben influencia (Granovetter, 1985; 1992). Reconocer esto puede ayudarnos a unir los vínculos entre diferentes niveles de análisis, relacionados con los distintos tipos de entidades organizacionales dentro de la asistencia para el desarrollo: proyectos, programas a nivel país, y políticas del gobierno. Dentro de las entidades de asistencia en sí, la estructura de las relaciones entre el personal crea otro conjunto de elección de relaciones con consecuencia directa sobre cómo los proyectos locales y las políticas nacionales se relacionan entre sí, o no. La estructura puede vincular o no las estrategias a diferentes niveles (Davies, 2003).

Recursos adicionales

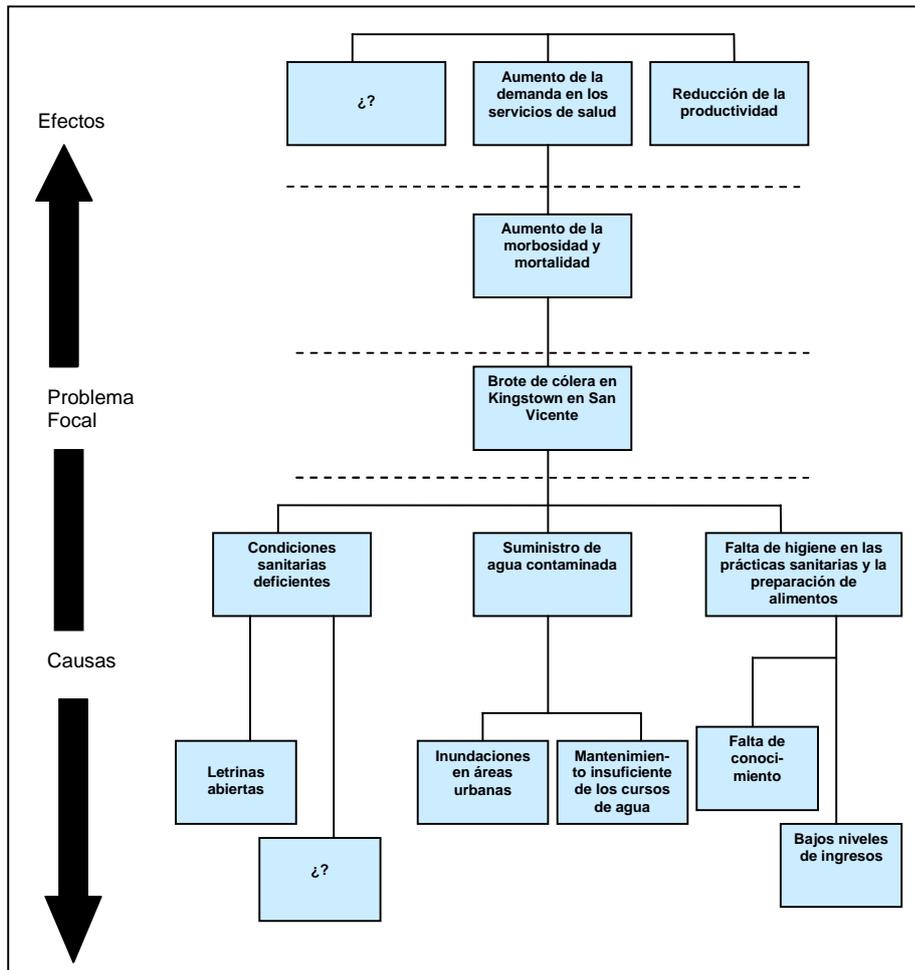
- Davies, Rick (2003) *Network Perspectives in the Evaluation of Development Interventions: More Than a Metaphor (Perspectivas de red en la evaluación de las intervenciones para el desarrollo: más que una metáfora)*, ver: www.mande.co.uk/docs/nape.pdf.
- La red internacional de la SNA, con una lista abarcativa de recursos, ver: www.ire.org/sna/.
- Ramalingam, Ben (2005) 'The Knowledge and Learning Toolkit' (El conjunto de herramientas de conocimiento y aprendizaje), Londres: ODI (publicación futura). (En especial para los recursos adicionales en la red y en los diferentes roles conectores que las personas pueden tener)
- Kincaid, Larry (2000) 'Social networks, ideation, and contraceptive behaviour in Bangladesh: a longitudinal analysis' (Redes sociales, generación de ideas y conductos preventivos en Bangladesh: un análisis longitudinal), *Social Science & Medicine* 50(2): 215-31. (Sobre el uso de un enfoque de una red social a la comunicación de la planificación familiar en Bangladesh)
- Perkin, Emily y Julius Court (2005) 'Networks and Policy Processes in International Development: A Literature Review' (Redes y procesos de políticas en el desarrollo internacional: Revisión) *Documento del ODI* 252, ver: www.odi.org.uk/Rapid/Publications/Documents/WP252.pdf.
- Castells, Manuel (2004) 'Why networks matter' (Por qué son importante las redes), publicado como complemento de la reciente colección de ensayos de Demos: McCarthy *et al.* (2004) *Network Logic: Who governs in an interconnected world? (Lógica de las redes: ¿Quién gobierna en un mundo interconectado?)*
- Boonyabancha, Somsook (1999) *Citizen Networks to Address Urban Poverty Experiences of Urban Community Development Office (Redes de ciudadanos para abordar las experiencias de la pobreza urbana en la oficina de desarrollo de la comunidad)*, Tailandia UCDO, Coalición asiática para los derechos a la vivienda.

3. Análisis del Árbol de Problemas

El Análisis del árbol de problemas resulta clave para muchas de las formas de planificación del proyecto y está bien conceptualizado entre las agencias de desarrollo. El Análisis del árbol de problemas (también llamado análisis de situación o sólo análisis de problema) ayuda a encontrar soluciones a través del mapeo de la anatomía de las causas y efectos de un tema de una manera similar a la de un Mapa Mental, pero más estructurado. Esto da como resultado varias ventajas:

- El problema puede ser desglosado en porciones posibles de manejar y definir. Esto permite dar una clara prioridad a los factores y ayudar a focalizar los objetivos;
- Existe un mayor entendimiento del problema y sus causas, a menudo interconectadas y hasta contradictorias. Éste es a menudo el primer paso para encontrar soluciones óptimas.
- Identifica los argumentos y temas constitutivos, y puede ayudar a establecer quiénes son los actores políticos y cuáles son los procesos de cada etapa;
- Puede ayudar a establecer si se necesita información, evidencias o recursos adicionales para apoyar el caso, o bien generar una solución convincente;
- Se identifican y tratan temas actuales –más que temas aparentes, futuros o pasados;
- El proceso de análisis a menudo ayuda a construir un sentido compartido de entendimiento, propósito y acción.

Figura 4: Análisis del Árbol de Problemas
El proceso en detalle



El Análisis del árbol de problemas da mejores resultados en pequeños grupos de entre seis a ocho personas, utilizando una pizarra o transparencias. Es importante que se puedan agregar los factores que surgen a medida que progresa la conversación. El primer paso consiste en debatir y consensuar el problema o tema a ser analizado. No se preocupe si el tema parece demasiado amplio, porque el árbol de problemas puede ayudar a desglosarlo. El problema o tema se escribe en el centro de la pizarra y se convierte en el 'tronco' del árbol. Se transforma así en el 'problema focal'. Las palabras no deben ser exactas, ya que las raíces y ramas profundizarán la definición, pero debe describir un tema sobre el que todos tengan una fuerte opinión.

Luego, el grupo identifica las causas del problema focal –éstas se convierten en las raíces– y las consecuencias –que se convierten en las ramas. Estas causas y consecuencias pueden ser creadas mediante notas en papelitos o tarjetas, tal vez individualmente o en pares, de manera que puedan arreglarse siguiendo una lógica de causa y efecto.

El núcleo del ejercicio es la discusión, el debate y el diálogo generado a medida que los factores son acomodados y re-acomodados, a menudo formando una subdivisión de raíces y ramas (como un Mapa mental) Tómese el tiempo necesario para permitir que las personas expliquen sus sentimientos y razonamientos, y registre las ideas relacionadas y los puntos que surgen en una pizarra, por separado bajo títulos tales como: soluciones, preocupaciones y decisiones.

Las preguntas a ser discutidas pueden incluir:

- ¿Representa esto la realidad? ¿Se consideran las dimensiones económicas, políticas y socio-culturales relacionadas con el problema?
- ¿Qué causas y consecuencias están mejorando, empeorando, o manteniéndose iguales?
- ¿Cuáles son las consecuencias más serias? ¿Cuáles son las más preocupantes? ¿Cuáles son los criterios importantes para nosotros para pensar en un posible camino a seguir?
- ¿Cuáles son las causas más fáciles / difíciles de abordar? ¿Cuáles son las posibles soluciones u opciones que pueden surgir? ¿Dónde puede ayudar el cambio de política a abordar una causa o consecuencia, o crear una solución?
- ¿Qué decisiones hemos tomado, y qué acciones hemos acordado?

El árbol de problemas está íntimamente relacionado con el árbol de objetivos, otra herramienta clave en el repertorio de los planeadores del proyecto, y bien utilizado por las agencias de desarrollo. El árbol de problemas puede ser convertido en un árbol de objetivos al re-plantear cada uno de los problemas en resultados posibles y deseables –como si el problema ya hubiera sido tratado. De este modo, las causas de raíz y las consecuencias se convierten en *soluciones* raíces, y así se establecen los proyectos clave y los puntos de entrada influyentes. Estos objetivos pueden ser definidos como los objetivos para el cambio. Luego se puede convertir en un análisis de los campos de fuerza que proporcionan un próximo paso útil.

Un buen ejemplo

Como parte del diseño de una actividad para HIV/SIDA, un equipo de diseño de DFID necesitaba contar con un entendimiento más profundo de los temas y las restricciones relacionadas con la epidemia. Antes de seguir adelante con un taller de registros más abarcativo, el equipo decidió llevar a cabo entrevistas de grupos focales con potenciales grupos de usuarios y proveedores de los servicios. A través de los grupos focales, el equipo obtuvo un entendimiento mucho más profundo de los problemas relacionados con el HIV/SIDA, sus limitaciones y oportunidades. Al mismo tiempo, los participantes en los grupos aprendieron mucho de los problemas en común que enfrentaban y las soluciones posibles. Los grupos asesores y de testeo descubrieron que todos enfrentaban un tema crítico acerca de cómo proteger la confidencialidad de los pacientes HIV positivo. A través de la discusión fueron capaces de intercambiar ideas sobre cómo lograrlo. Algunas tenían un foco en la política y ayudaron a entender dónde podrían resultar útiles los cambios en las prácticas de gobierno y las leyes. Estos temas fueron abordados en el taller del registros, donde fueron integrados al diseño a través de una actividad de producción que trataba con servicios de asesoramiento y testeo mejorados.

Información adicional

Existen varias referencias al análisis de problema en los grupos de herramientas, en particular los pertenecientes a las agencias de desarrollo. Éstas incluyen una descripción detallada del grupo de Herramientas de Desarrollo Social de DFID (de donde se extrajeron el diagrama y el ejemplo) y el grupo de herramientas para crisis y transición de CERTI (Iniciativa de Respuesta a Emergencias Complejas y para la Transición):

- www.dfid.gov.uk/FOI/tools/chapter_03.htm
- www.cert.org/publications/Manuals/rap-16-section3.htm

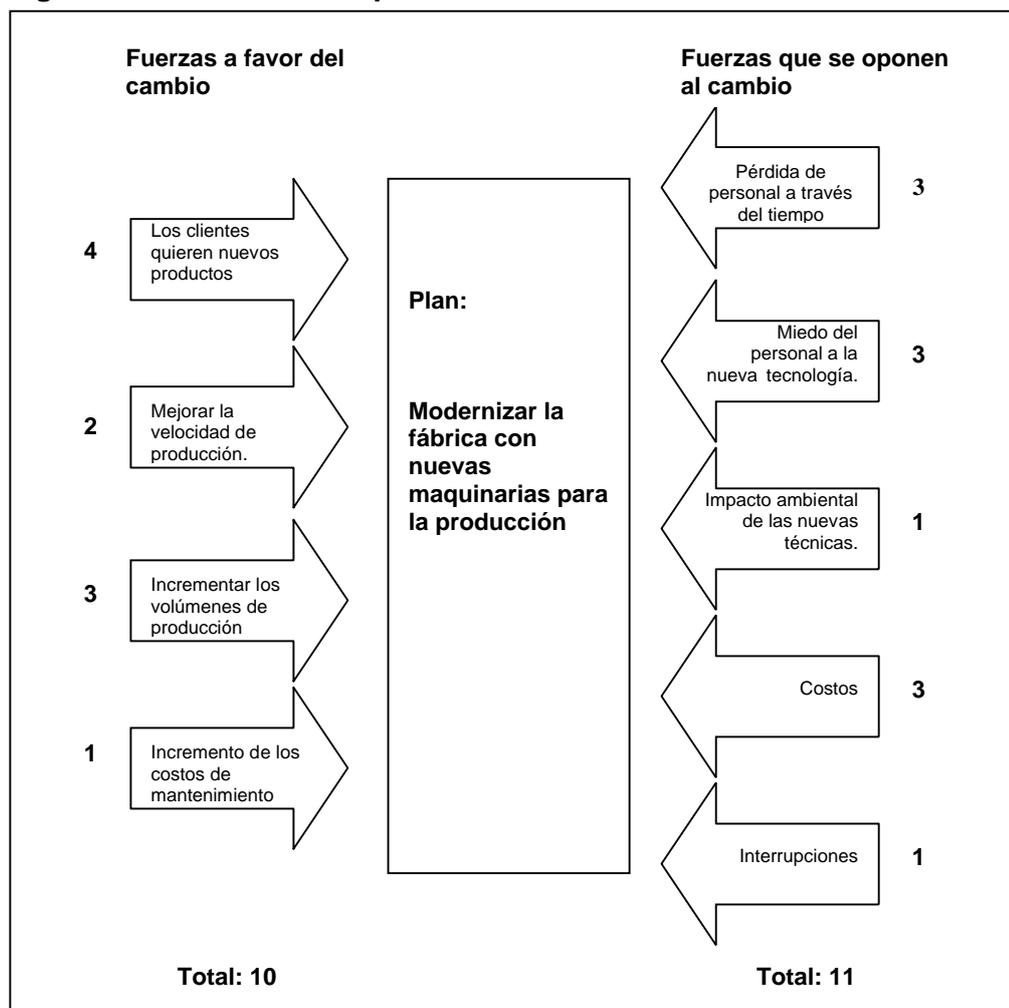
4. Análisis del campo de fuerza

El análisis del campo de fuerza fue desarrollado por Lewin (1951) y se utiliza en gran medida para informar la toma de decisión, en particular en el planeamiento e implementación de programas de gestión de cambios en las organizaciones. Resulta un método poderoso para obtener un panorama abarcativo de las diferentes fuerzas que actúan en un tema potencial de las políticas, y para evaluar su fuente y fortaleza.

El proceso en detalle

El análisis del campo de fuerza da mejores resultados en pequeños grupos de entre seis a ocho personas, utilizando una pizarra o transparencias para mostrar a todos lo que está sucediendo. El primer paso consiste en acordar el área de cambio a ser discutida. Puede escribirse como uno de los objetivos deseados de la política. Todas las fuerzas a favor del cambio luego se enumeran en una columna a la izquierda (que impulsa el cambio hacia adelante) mientras que todas las fuerzas contrarias al cambio están enumeradas a la derecha (retrasándolo). Las fuerzas impulsoras y contrarias deben ser clasificadas en temas comunes y luego deben clasificarse según su 'magnitud', de uno (débil) a cinco (fuerte). La clasificación podría no estar equilibrada en ninguno de los lados. La tabla resultante podría verse así:

Figura 5: Análisis del campo de fuerza



Fuente: Mind Tool, ver: www.psywww.com/mtsite/forcefld.html

A lo largo de toda la rica discusión sobre el proceso, deben surgir el debate y el diálogo. Esta es una parte importante del ejercicio y los temas claves necesitan su tiempo. Podría bien ocurrir que surjan ideas o hallazgos para abordar preocupaciones, problemas, síntomas y soluciones. Resulta útil registrarlos y revisarlos para detectar donde haya consenso para la acción o vía libre para continuar. En la influencia de las políticas el objetivo es encontrar el modo de reducir las fuerzas restrictivas y capitalizar las fuerzas impulsoras.

En el análisis de los campos de fuerza es natural continuar con el análisis del Árbol de problemas que a menudo puede ayudar a identificar los objetivos del cambio de la política. Un útil próximo paso después del análisis del campo de fuerza es el Análisis de las partes interesadas en el que se identifican los interesados específicos a favor y en contra del cambio, junto con su poder, influencia y sus intereses.

Información adicional

- El caso de estudio antes mencionado proviene de: Las notas de PLA (1999), Ejemplar Nro. 36, pp.17-23. IIED, Londres, en: www.worldbank.org/participation/PRSP/plna/plan_03604.pdf
- Otro caso detalla el uso del análisis del campo de fuerza en un escenario escolar, para evaluar el potencial para el cambio de un método centrado en los maestros haia una mayor participación de los alumnos en la planificación. Ver: www.crossroad.to/Quotes/brainwashing/force-field.htm
- Para acceder a bibliografía original sobre el análisis de los campos de fuerza ver: Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, New York.
- Puede encontrar simples métodos paso a paso para llevar a cabo un análisis de los campos de fuerza, disponible en: www.mindtools.com/forcefld.html; para obtener ejemplos de los usos análisis de los campos de fuerza en la gestión www.psywww.com/mtsite/forcefld.html; para obtener ejemplos de los usos análisis de los campos de fuerza en la psicología. Para obtener una breve reseña, ver www.mycoted.com/creativity/techniques/forcefieldanal.php
- Para obtener el software necesario para llevar a cabo el análisis de los campos de fuerza ver: http://www.skymark.com/resources/tools/force_field_diagram.asp

5. Sistemas nacionales de innovación (SNI)

El impacto que la investigación puede tener en cualquier objetivo dado o grupo de destinatarios establecido es determinado por muchos otros factores además de la inversión en la investigación en sí. Muchos de estos factores están fuera del control de los investigadores. Incluyen:

- El nivel de educación del grupo objetivo
- La tecnología disponible para los destinatarios
- La voz política del grupo objetivo
- Las opciones socio-económicas disponibles para el grupo objetivo
- El contexto más amplio de la política que rodea al grupo objetivo

Los factores como estos son determinados por los Sistemas Nacionales de Innovación (SNI). Los SNI hacen referencia a las instituciones o relaciones institucionales que hacen posible la producción y uso de la innovación: las políticas educacionales, las mayores inversiones en educación; los institutos de investigación; la infraestructura de la investigación; la infraestructura tecnológica; la capacidad tecnológica; la política gubernamental; la promoción de las industrias estratégicas; etc.

Esto tiene un impacto decisivo sobre la comunicación de las investigaciones. En suma, significa que la comunicación de las investigaciones sólo tendrá impacto si el SNI circundante *se lo permite*. Si, por el otro lado, el SNI *no lo permite*, la comunicación de las investigaciones puede *no* tener un impacto significativo, sin importar lo bien que se lleve a cabo la investigación.

El detalle de las preguntas

El análisis de los SNI establece que la comunicación de las investigaciones es sólo un elemento dentro de un sistema más amplio. Para poder mapear este sistema, y determinar el impacto potencial de las actividades de comunicación, se pueden hacer las siguientes preguntas:

- ¿Qué *mecanismos de aceptación* están disponibles para el grupo objetivo?
- ¿Qué *capacidad* tiene el grupo objetivo para hacer uso de la investigación inmediatamente después de haber sido comunicada?
- ¿Cuáles son las *instituciones habilitadoras* existentes? (Y ¿podemos utilizarlas?)
- ¿Qué otros *factores* necesitar encontrarse para que la comunicación tenga un impacto?

En resumen: *Impacto = Comunicación + ¿Qué?*

Recursos adicionales

Barnett, Andrew (2005), Reducing poverty needs an 'innovation system' approach' ('Reducir de los pobres requiere un enfoque basado en un 'sistema de innovación'), ver: www.scidev.net/dossiers/index.cfm?fuseaction=dossierReadItem&type=3&itemid=374&language=1&dossier=13.

Surr, Martin *et al.* (2002) 'Research for Poverty Reduction' (Investigación para la reducción de la pobreza) *Documento sobre la política del DFID*, Londres: Departamento para el Desarrollo Internacional en el Reino Unido.

6. Cómo redactar una estrategia de comunicación

Elaborar una estrategia de comunicación es un arte, no una ciencia, y existen muchos modos diferentes de abordar esta tarea. El consejo provisto a continuación es sólo a modo de guía. Ya sea que su estrategia de comunicación haya sido diseñada para un proyecto específico o por el mismo período que su estrategia organizacional, ésta debe establecer lo siguiente:

Objetivos

Audiencia

Mensajes

Herramientas y actividades

Recursos

Escalas de tiempo

Evaluación y enmienda

Objetivos

Sus objetivos son la clave para el éxito de su estrategia de comunicación. Deben asegurar que su estrategia esté dirigida desde la organización más que a partir de la comunicación. Su actividad de comunicación no es un fin en sí misma, sino que debe servir y a la vez estar alineada con los objetivos de su organización. Pregúntese qué se puede hacer dentro de las comunicaciones para ayudar a su organización a lograr los objetivos principales.

Alinear los objetivos de comunicación con los de su organización también lo ayudará a reforzar la importancia y relevancia de las comunicaciones, y por lo tanto se generará un caso convincente para obtener los recursos adecuados para las actividades de comunicación dentro de su organización.

Audiencias

Debemos identificar esas audiencias con las que debemos comunicarnos para lograr nuestros objetivos organizacionales. Las mejores audiencias a las que apuntar para lograr un objetivo puede no siempre ser las más obvias, y tener como objetivo audiencias como los medios no siempre puede resultar útil para lograr nuestros objetivos. A todos les gustaría tener un perfil de medios y político más alto, aún así, las actividades que lleven a esto podrían en última instancia servir sólo y únicamente a las comunicaciones en sí, sin otro impacto mayor en la consecución de los objetivos de la organización o los proyectos. Hasta podrían tener un efecto negativo si se dedicaran los recursos que de otro modo serían utilizados para comunicarse con los interesados clave.

Mensajes

El objetivo estratégico y la consistencia resultan claves para los mensajes de la organización. Cree un caso abarcativo que cubra todos estos mensajes clave, y enfatice los diferentes elementos del caso para las distintas audiencias.

Para maximizar el impacto debería resumirse el caso en tres puntos importantes que puedan ser repetidos constantemente. Recuerde que la comunicación se trata de contar una historia: utilice una narrativa interesante, historias de interés humano e imaginación atractiva.

Herramientas y actividades

Identifique las herramientas y actividades que resulten más adecuadas para la comunicación de mensajes clave para las audiencias. Estas podrían ser sugeridas por sus audiencias, mensajes o la combinación de ambos. Por ejemplo, una memoria anual es una herramienta significativa en las comunicaciones corporativas, mientras que un comunicado vía correo electrónico podría resultar más útil para la comunicación interna. Asegúrese de personalizar sus herramientas y actividades según el nivel de tiempo y recursos humanos y financieros disponibles.

Recursos y escalas de tiempo

Las reglas clave a tener en cuenta están siempre orientadas a entregar lo que se promete, nunca se exceda en sus promesas. Utilice sus recursos y escalas de tiempo para establecer niveles de expectativa legítimos y establezca claramente cuando se precisen recursos más específicos.

Evaluación y enmienda

Considere la realización de una auditoría de comunicaciones para evaluar la efectividad de su estrategia, tanto para audiencias externas como internas. Debe utilizar preguntas abiertas con la guía y paralelismos adecuados y, de ser posible, contrate a alguien externo para realizar el trabajo. Considere y discuta los resultados cuidadosamente y utilícelos para corregir su estrategia.

Por ejemplo, como audiencia debería considerarse al personal, a los inversores, a los políticos clave y a los medios. Las preguntas que debe considerar incluyen:

¿Qué lee / mira / escucha?

¿Qué medios funcionan, y cuáles no?

¿Qué le gustaría ver más seguido?

¿Qué información necesita y no obtiene en la actualidad?

¿Con qué frecuencia le gustaría que nos comuniquemos con usted?

Mientras planifica su estrategia debe involucrar a su equipo, y en menor escala, a la organización en su totalidad. Incluya la estrategia de comunicación dentro de la estrategia organizacional para asegurar la máxima coherencia y efectividad.

Fuente

The Media Trust, ver: www.mediatrust.org/online_guides/comms_strat.html.

Recursos adicionales

Consejo de Investigación Económica y Social (ESRC) 'How to write a communications strategy' (Cómo redactar una estrategia de comunicación), disponible en: www.esrcsocietytoday.ac.uk/ESRCInfoCentre/Support/Communications%5FToolkit/communications%5Fstrategy/.

7. Pronosticar escenarios: Muestre el futuro

La evaluación de escenarios es una actividad grupal. Sin embargo, la premisa básica también puede ser utilizada más ampliamente en todos los tipos de comunicación, ya sea en un documento de políticas (por ejemplo, establezca tres posibles futuros escenarios en la introducción), un taller de presentación, o un debate vía correo electrónico. Por lo general, la evaluación de un escenario puede dar como resultado tres escenarios posibles: uno positivo (u optimista), negativo (o pesimista), y neutral (o medio).

Al usar activamente los ‘escenarios’ en todo tipo de actividades de comunicación, muchas preocupaciones y resultados pueden ser comunicados al mismo tiempo. Ud. podría:

Identificar las fuerzas que dirigen la acción en general, que puedan aplicarse a todos los escenarios;

Identificar la variedad de tendencias *posibles* dentro de cada tema o tendencia (tendencias que varían dependiendo de sus suposiciones, de manera que obtenga perspectivas positivas o negativas);

Combinar las tendencias de manera que pueda obtener una serie de escenarios (por ejemplo, tendencias mayormente positivas identificadas en relación con un tema, podría dar como resultado un escenario positivo).

‘El uso más importante de la evaluación de escenarios consiste en el entendimiento y desarrollo de una situación, más que de tratar de predecir el futuro’ (Caldwell, 2001).

Los escenarios son un modo de crear alternativas futuras basadas en la combinación de suposiciones, hechos y tendencias, así como también de las áreas donde se necesita un mayor entendimiento para el escenario de su proyecto en particular. Se denominan ‘escenarios’ porque parecen las ‘escenas’ en el teatro – una serie de opiniones diferentes o presentaciones del mismo tema en general. Una vez que vea varios escenarios al mismo tiempo, usted entenderá mejor sus opciones y posibilidades (seminario sobre técnicas de futuros, <http://ag.arizona.edu/futures/tou/tut2-buildscenarios.html>).

Método

Invite a los participantes que tienen conocimiento, o se ven afectados por las propuestas o temas de interés.

Invite a los participantes a identificar los paradigmas subyacentes o las leyes no escritas para el cambio; tendencias o fuerzas de dirección agrupadas en categorías generales (economía, socio/ política, etc.); y las dudas o incertidumbres.

Considere cómo éstas pueden afectar la situación, ya sea solas o en conjunto, siguiendo estos pasos:

Revisar el panorama general

Revisar los enfoques generales para estudios futuros

Identificar lo que sabe y lo que no

Seleccionar los posibles paradigmas para el cambio y utilizarlos como una guía general

Agrupe las tendencias y vea cuáles son las fuerzas de dirección que resultan más relevantes a su escenario

Crear escenarios alternativos (similar a escenas alternas en una obra) mezclando dudas con tendencias y fuerzas de dirección; mantenga el número de escenarios bajo (cuatro es ideal porque se evita la elección sólo entre dos, y la elección de tres de bueno/ malo/ medio)

Redacte un breve informe que establezca las suposiciones y el marco futuro; provea las observaciones y las conclusiones; dé una gama de posibilidades; y concéntrese en los pasos a seguir luego del estudio. Cada escenario no debe ocupar más de una página.

Fuente

www.coastal.crc.org.au/toolbox/index.asp

Recursos adicionales sobre escenarios

Caldwell, R. (2001) 'Tutorial 2: Building Scenarios' (Tutoría 2: Creación de escenarios), Arizona University, <http://ag.arizona.edu/futures/tou/tut2-buildscenarios.html>.

Futures Research Quarterly, Verano 2001, 17 (2). Ejemplar dedicado a la creación de escenarios, disponible en la World Future Society.

Ministerio Estadounidense de Transporte (2001) Evaluación de escenario de uso de la tierra/ transporte: Herramienta para los '90s <http://tmip.fhwa.dot.gov/clearinghouse/docs/landuse/luts/intro.stm>.

Pronósticos

'Pronosticar' es similar a planificar. El pronóstico es un ejercicio colectivo, pero también puede ser adaptado y utilizado en otras tantas actividades de comunicación. El objetivo principal es hacer que el problema y la solución sean posibles de *visualizar*. Sigue así el viejo consejo de la comunicación: muestre, no cuente.

Los ejercicios de pronóstico colectivo, llevados a cabo en grupos, son utilizados para definir y ayudar a lograr un futuro deseado. Los ejercicios de visualización son generalmente utilizados en planeamientos estratégicos y urbanos y para permitir a los participantes crear imágenes que puedan ayudar a guiar el cambio en la ciudad. El resultado del ejercicio de visualización es un plan a largo plazo, por lo general con un horizonte de 20 a 30 años. Los ejercicios de visualización también proporcionan un marco para una estrategia del logro de una visión. Alternativamente, algunas herramientas de visualización pueden ser utilizadas para promover el pensamiento y alentar la discusión del futuro uso de la tierra y las opciones de planeamiento, sin la necesidad de crear un documento orientado al futuro.

Método

En un ejercicio típico de visualización el facilitador pide a los participantes que cierren sus ojos y se imaginen que están caminando por la costa, como les gustaría verla dentro de unos 15 años. ¿Qué ven? ¿Cómo son los edificios? ¿Dónde se reúne la gente? ¿Cómo toman las decisiones? ¿Qué comen? ¿Dónde trabajan? ¿Cómo se transportan? ¿Qué sucede en las calles? ¿Cuál es el centro del barrio? ¿Cómo se ubican los espacios verdes y el agua en la imagen? ¿Qué ves cuando caminas por los alrededores cuando cae la noche?

Las personas registran sus opiniones por escrito o en dibujos, ya sean diagramas, bosquejos, modelos, montajes fotográficos, o breves informes. A veces un dibujante profesional ayuda a llevar las imágenes mentales al gráfico de una ciudad que las personas puedan modificar o completar (ver: www.vcn.bc.ca/citizens-handbook/2_16_visioning.html). Invite al grupo a realizar comentarios sobre estas elecciones. Invite a los participantes a discutir lo que le resultó fácil y difícil en el proceso, lo que aprendieron, y cómo podría utilizarse este juego en el futuro.

Aplicaciones/ fortalezas

Aplíquelo cuando se requiera la integración entre los temas.

Aplíquelo cuando deban presentarse una variada gama de ideas.

Aplíquelo cuando se necesite una amplia gama de soluciones potenciales.

La visualización alienta la participación para el desarrollo de un plan a largo plazo.

La visualización es un enfoque integrado a la formulación de política. Con objetivos generales en mente, ayuda a evitar los enfoques poco sistemáticos y reactivos en el abordaje de problemas.

La visualización utiliza la participación como una fuente de ideas en el establecimiento de una política de largo alcance.

Se elabora a partir de sentimientos profundos acerca de direcciones generales de las agencias públicas para requerir opiniones acerca del futuro.

Cuando se completan, los pronósticos presentan un consenso derivado democráticamente.

Cuando se utilicen juegos tales como 'La Rueda de la Fortuna' como una herramienta de visualización, se ofrecen las siguientes ventajas:

Se puede acceder a secciones de la población que típicamente pierden poder en proceso consultivos populares (Luckie, 1995)

Puede ser utilizado para evaluar la voluntad de pagar para preservar atributos ambientales específicos o la voluntad de aceptar la pérdida de esos atributos.

Puede incluir una amplia gama de participantes (en términos demográficos)

Consideraciones específicas/ debilidades

La organización del ejercicio de visualización puede resultar costosa.

La visualización puede resultar difícil de transferir a una estrategia o política.

Fuente

www.coastal.crc.org.au/toolbox/index.asp

Recursos adicionales sobre la visualización

'Participation and Consultation Methods' (Métodos de participación y consulta), Centro canadiense para el análisis de la regionalización y la salud, ver: www.regionalization.org/PPfirstpage.html.

Ames, Steven C. (1989) *Charting a Course for Corvallis: A Case Study of Community Visioning in Oregon (Trazando un curso para Corvallis: caso de estudio para la visualización de una comunidad en Oregon)*, Gresham, Oregon: American Planning Association (Capítulo de Oregon), Proyecto de visualización de Oregon, Mayo.

Ames, Steven C. (1993) *The Agency Visioning Handbook: Developing A Vision for the Future of Public Agencies, A Hands-on Guide for Planners and Facilitators in State and Federal Natural Resource Agencies (El manual para la visualización de las agencias: desarrollar la visualización en las agencias públicas, guía práctica para planificadores y facilitadores en agencias federales y estatales de recursos naturales)*. Arlington, Virginia: Servicio de Vida Salvaje y Pesca.

Instituto de co-inteligencia del Servicio de Vida Salvaje y Pesca de Estados Unidos (2002) 'Conjunto de herramientas para procesos de tareas comunitarias', ver: www.co-intelligence.org/CIPol_CommunityProcesses.html.

'Focusing on Citizens: A Guide to Approaches and Methods' (Focalizarse en los ciudadanos: Guía de enfoques y métodos), ver: www.communityplanning.org.uk/documents/Engagingcommunitiesmethods.pdf.

New Economics Foundation and UK Participation Network (1998) 'Participation Works: 21 Techniques' (Trabajos de participación: 21 técnicas), ver: www.neweconomics.org/default.asp?strRequest=pubs&strContext=pubdetails&intPubID=16.

SEQ2021, ver: www.seq2021.qld.gov.au/aboutseq2021_QUESTION.asp.

Ministerio Estadounidense de Transporte (1996) Técnicas de participación del público para la toma de decisiones en transporte, ver: www.fhwa.dot.gov/reports/pittd/vision.htm.

Agencia Estadounidense de Protección Ambiental (2002) 'Comunidades Ambientales ¿Dónde queremos estar?', ver: www.epa.gov/greenkit/3tools.htm.

Comisión de los Ciudadanos de Vancouver y Charles Dobson, 'Manual de los Ciudadanos – Discusión Doméstica', ver: www.vcn.bc.ca/citizens-handbook/.

8. Cuente una historia

Chapman y Fisher (1999) enfatizan la importancia de las *historias* para la comunicación de ideas sobre políticas: 'La mayoría de las campañas se basan en historias orales que contienen una gama de perspectivas múltiples y conflictivas. Una campaña efectiva se basa en historias y en la medida en que éstas son aceptadas por las distintas partes' (p.155).

Utilizar las narrativas y las historias para ayudar en la transición

Una historia convincente puede proporcionar el vehículo ideal para las ideas, el aprendizaje y las buenas prácticas; simples, conocidas y entendibles inmediatamente, también puede incluir varios puntos de vista, emociones fuertes y verdades difíciles. Contar historias puede utilizarse para:

- Identificar e intercambiar episodios de aprendizaje;
- Explorar los valores e inspirar a las personas hacia la posibilidad de cambiar;
- Enriquecer la información cuantitativa con evidencia cualitativa, ilustraciones y ejemplos reales;
- Identificar las conexiones y crear un propósito compartido; y
- Mejorar la efectividad de las decisiones estratégicas al crear un mejor lazo de entendimiento entre la estrategia y la implementación (fuente: www.sparknow.net).

Las buenas historias son por lo general interesantes, inusuales, provocativas, serias, controvertidas, sorprendidas, intrigantes o, de alguna manera, inspiradoras. Unos pocos puntos de entrada a las buenas historias incluyen:

- Introduzca el elemento de 'interés humano', es decir, describa claramente a las personas que se verán afectadas por el tema o causa que se cubre.
- Cuente la gran historia desde el punto de vista que involucra a alguien directamente ('a través de los ojos de')
- A veces, el efecto más poderoso se logra contando la simple historia de un individuo.
- Lograr el equilibrio entre las palabras de los individuos y las declaraciones de las organizaciones.
- Cuente una historia de una intervención exitosa.
- Cuente una historia de una intervención sin éxito.

Una *historia que catapulte* es la que permite un salto en el entendimiento de la audiencia de manera que ésta comprenda cómo una organización o comunidad o sistema complejo podría modificarse. Una historia que catapulte tiene un impacto no sólo respecto en cuanto a la transferencia de grandes flujos de información, sino también a través de la catalización del entendimiento. Permite a la audiencia visualizar, a partir de una historia en un contexto, lo que implica una transformación a gran escala en un contexto análogo.

La idea de una historia que catapulte se explica en el libro de Steve Denning 'The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations' (La Catapulta: Cómo los cuentos encienden la acción en las organizaciones de la era de la información). Este libro describe en detalle cómo funciona una historia que catapulte, así como también la forma de crear, dar un marco y realizar una historia que catapulte. El libro describe por qué las historias de trampolines funcionan bien para algunas audiencias en particular –y por qué no con otras– y los principios que nos pueden ayudar a elegir las historias que funcionarán con las audiencias para lograr un efecto en particular. También explica las características de las historias que catapulten – son contadas desde la perspectiva de un solo protagonista que tenía un problema típico de las organizaciones. El nudo de la historia explícita es conocido por la audiencia en particular y, de hecho, es el problema que la propuesta de cambio intenta solucionar. Las historias tienen un grado de

extrañeza e incongruencia para la audiencia, de manera que captura su atención y estimula su imaginación (fuente: www.stevedenning.com)

Cuadro 2: Historias rivales: Narrativa sobre movimientos sociales

Por Francesca Polleta (*The Drum Beat*, ejemplar 307, 11 de Julio de 2005)

Polleta sugiere que la narrativa es sólo una de las muchas formas de discursos de los movimientos sociales, y comienza intentando descubrir su naturaleza y su rol. Sugiere que el hecho de contar historias está gobernado por leyes sociales que pueden de hecho contribuir a la reproducción de los conocimientos compartidos dominantes. Las narrativas afectan al desarrollo de los movimientos en varios aspectos. El primero es el rol de las narrativas en movimientos nuevos, el surgimiento de los cuales es a menudo descrito como un proceso por medio del cual las protestas 'surgen', 'explotan' o 'estallan' a partir de una población base poco preparada. Esto sugiere la presencia de espontaneidad, lo cual no siempre es el caso, pero la apariencia de espontaneidad puede tener un valor estratégico. Las narrativas también son importantes para intentar describir los orígenes de un movimiento social. ¿Cuándo comienza la protesta? ¿Cuándo uno se convierte en un 'activista'? Estas preguntas no tienen respuestas objetivas. Cuando las organizaciones o los movimientos encuentran obstáculos, a menudo se utiliza una narrativa para explicar la derrota en modos en que podrían ponerse de una manera más positiva dentro de la manera de eventos.

Fuente: www.comminit.com/evaluations/eval2005/2005/evaluations-69.html

Un buen ejemplo

Australian Centre for International Agricultural Research (ACIAR) (Heather Briggs, en una discusión vía correo electrónico que llevó al Congreso Mundial sobre la Comunicación para el Desarrollo, WCCD, en marzo de 2006 en Roma, Italia)

La documentación de las historias de lo que funciona en contextos particulares, y por qué, puede ser uno de los aportes más importantes que los comunicadores pueden hacer en pos del desarrollo. Mi equipo intenta hacer esto. Un ejemplo reciente es un proyecto que hemos apoyado en Filipinas, que utiliza los proceso participativos basados en la comunidad para difundir un enfoque particular de cuidado de la tierra a través del uso de franjas vegetales y plantaciones de árbol entre los cultivos: El equipo asumiría actividades normales de M&E (monitoreo y evaluación) como parte de su acción de investigación, pero reconocieron que no estaban capturando toda la riqueza para ayudar a guiar actividades futuras de escalada y salida. Contratamos un comunicador científico para trabajar con los facilitadores locales del equipo para entrenarlos en las técnicas de entrevista y desarrollar un instrumento para acumular las historias de los proyectos participantes en todos los niveles – los granjeros, los líderes de la comunidad, los dueños de los viveros, los investigadores, los políticos regionales, etc. Las historias resultantes han sido recopiladas en un libro sobre experiencias del cuidado de la tierra en las Filipinas (ver: www.aciar.gov.au/web.nsf/doc/ACIA-66CW4P). El proceso de recopilación de historias, y su disponibilidad para los que continúan el trabajo, han influido y continuarán influyendo los resultados del proyecto. Los resultados publicados contribuirán al impacto del proyecto.

Recursos adicionales

Ramalingam, Ben (2005) 'The Knowledge and Learning Toolkit' (Conjunto de herramientas de conocimiento y aprendizaje), Londres: ODI (próxima publicación). Especialmente para los recursos adicionales sobre tipos de narrativas y plantillas útiles.

Chapman, J. and T. Fisher (1999) *Effective Campaigning (Campañas efectivas)*, Londres: NEF.

Steve Denning, un sitio sobre la técnica de contra historias para empresas y organizaciones, ver: www.stevedenning.com.

Denning, Steve (2000) *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations (La Catapulta: Cómo los cuentos encienden la acción en las organizaciones de la era de la información)*, Butterworth Heinemann, ver: www.stevedenning.com/springboard.htm.

Sparknow, see: www.sparknow.net.

Sparknow (2004) 'Sous l'arbre à palabre, o bajo el árbol de la palabra: La historia de una asociación continua con la agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación (SDC)', http://spark.spanner.org/ul/S/SDC_sous_l_arbre_a_palabre.pdf.

Colton, Stephanie y Victoria Ward con aportes de Claudine Arnold, Paul Corney y Carol Russell (2004) 'Telling Tales: Oral Storytelling as an Effective Way to Capitalise Knowledge Assets' (Contar historias: Historias orales como modo efectivo de capitalizar el conocimiento), http://spark.spanner.org/ul/t/ta_SPARKPRESS_Folders_ASSETS_Current_2003_04_Telling_Tales_dec03.pdf).

9. Proporcione una solución

Cuando se comunica una investigación para cualquier propósito en particular, es importante dejar en claro: (i) cuál es el *problema*; (ii) cuáles son las posibles *soluciones*; y (iii) cuál de estas soluciones *recomendaría* usted.

Construir la descripción del problema

Establezca el reclamo, luego respáldelo: Éste es el modo en que se construyen los argumentos de la defensa legal. Es el modo más efectivo de construir un argumento si trata de convencer a alguien.

Utilice vínculos coherentes: Una de las características más básicas de la buena argumentación es la coherencia, que incluye la provisión de vínculos transparentes entre cada parte del argumento de manera tal que surja un argumento general. Esto puede lograrse a través de, por ejemplo:

Títulos de secciones claros, descriptivos y numerados

Utilice oraciones de apertura que lleven al argumento

Utilice la primera (o última) oración de cada párrafo para establecer el punto más importante

Haga uso efectivo de los párrafos (para aquellos lectores que sólo leen por arriba)

Mantenga la coherencia dentro del texto

Soluciones posibles: opciones de políticas

El elemento de opciones de la política:

Delinee, evalúe y compare las posibles alternativas de las políticas;

Proporcione un argumento convincente para la alternativa de política preferida;

Construya un vínculo claro y coherente para las conclusiones y recomendaciones del documento de la política.

El argumento de su opción de política preferida debe ser la base y justificación para sus recomendaciones finales. Por lo tanto, debe estar claramente relacionada con la sección de recomendaciones en las conclusiones del documento.

En el elemento de opciones de la política, el asesor de políticas debe demostrar su conocimiento y tomar la delantera respecto del argumento para apoyar con fuerza por la opción elegida. Recuerde que la ciencia de la política deben estar orientada al problema y al objetivo, ésta es su oportunidad para probar que la suya es una solución práctica para el problema delineado, y por lo tanto, es un aporte valioso para el debate de las políticas y la comunidad política en general.

Conclusión y recomendaciones

Este elemento final pero importante concluye el documento sobre la política al sintetizar los hallazgos principales sobre la investigación, y delinea el curso de acción sugerido por el autor. Por lo tanto, el propósito de este documento como herramienta de toma de decisiones y de requerimiento de acción se completa en última instancia en este punto. El hecho de que la conclusión y las recomendaciones sean la parte principal del documento también significa que es responsable de dejar una impresión duradera del documento en el lector.

Muchos lectores leen esta sección junto con la introducción y el resumen como una etapa inicial, antes de leer el cuerpo principal del documento en detalle. La conclusión y las recomendaciones, por lo tanto, juegan un rol vital en ayudar a estos lectores a obtener una visión clara del documento en su totalidad. Algunos lectores también están particularmente interesados en las recomendaciones políticas propuestas en este documento y pueden comenzar a leer mirando primero las recomendaciones, y luego leen el resto del documento.

Lista para la revisión de la conclusión y las recomendaciones:

- ¿Ha sintetizado sólo los hallazgos más importantes del estudio?
- ¿Sus recomendaciones han sido divididas lógicamente en medidas separadas y claramente presentadas?
- ¿Todas las recomendaciones han sido efectivamente redactadas?
- ¿La conclusión proporciona un sentido de totalidad al documento?

Fuente

Young, Eoin y Quinn, Lisa (2002) 'Writing Effective Public Policy Papers: A Guide To Policy Advisers in Central and Eastern Europe' (Redactar documentos efectivos sobre políticas: Guía para asesores de políticas en Europa Central y Oriental), *Documentos LGI*, <http://lgi.osi.hu/publications/default.asp?id=112>.

Recursos adicionales

- 'Redactar un memo sobre políticas', <http://faculty.maxwell.syr.edu/acbrooks/Policy%20memo%20instructions.pdf>.
- Musso, Juliet, Robert Biller y Robert Myrtle (2000) 'Oficio de redacción profesional como solución de problemas', *Diario de análisis de políticas y gestión* 19(4):635-646.
- 'Lineamientos para redactar un resumen sobre políticas', <http://jhunix.hcf.jhu.edu/~ktsai/policybrief.html>.
- 'Criterios de redacción para los memos sobre políticas' (adaptado de Steve Frank), ver: www.pubpol.duke.edu/centers/dewitt/course/memoguide.html.
- 'Procesos internos y redacción efectiva de los resúmenes en el quinto circuito', ver: www.cooley.com/files/tbl_s5SiteRepository/FileUpload21/302/APloeger%20Internal%20Procedures%20and%20Effective%20Briefwriting%20in%20the%20Fifth%20Circuit.pdf.
- 'El octavo paso para el análisis de las políticas', ver: www.puaf.umd.edu/courses/puaf790/bardach.pdf.

10. Utilice la sorpresa

La comunicación funciona capturando y manteniendo la *atención* de alguien. Existen muchas formas de provocar interés. Algunas técnicas son frecuentemente utilizadas por los científicos sociales (resumido por Davis, 1971 y Weick, 1979) y todos confían en el uso del elemento *sorpresa*.

Sorpresa = ataque a las suposiciones

‘Todas las teorías interesantes comparten la cualidad de que constituyen un ataque a las suposiciones que la audiencia da por sentadas. Las personas pueden encontrar proposiciones que no se cruzan, que afirman las bases de la suposición (eso es obvio), que no hablan de la base de la suposición (eso es irrelevante), o que niegan la base de la suposición (eso es absurdo).’ (Davis, 1971:331).

Davis enumera 12 categorías en las que las proposiciones interesantes pueden ser sorteadas, incluyendo las siguientes:

La generalización: si una persona supone que un fenómeno es local y luego resulta ser general o viceversa, entonces se provoca el interés, por ejemplo. Freud asegura que el comportamiento sexual no se ve confinado a los adultos solamente, también se encuentra en los niños.

La organización: el interés se desarrollará cuando las personas supongan que un fenómeno es desorganizado o desestructurado, y luego descubran que en realidad es organizado o viceversa, por ejemplo, si pueden demostrar que hay una falta de estructura en la toma de decisiones del gobierno donde se presume que existe una estructura.

La causalidad: lo que parece ser una variable independiente en una relación casual termina siendo una variable dependiente, por ejemplo, los estilos de gestión participativa no aumentan la productividad, la presencia de productividad lleva a los gerentes a adoptar estilos de gestión más participativos.

La oposición: lo que parece ser un fenómeno opuesto es en realidad similar, o viceversa, por ejemplo, personas que adhieren a movimientos sociales opuestos, en realidad se unen por razones similares.

La co-variación: lo que se supone que es una co-variación positiva entre los fenómenos es en realidad una co-variación negativa y viceversa, por ejemplo, la suposición que a las personas de bajos ingresos se les cobra menos por los bienes y servicios no es correcta, y de hecho, pagan más.

En resumen, las personas parecen encontrar lo interesante de una proposición no sólo porque se les cuenta una verdad que desconocían, sino también cuando se cuenta una verdad que ellos ya sabían era incorrecta.

Fuente

Weick, Karl (1979) *La psicología social de la organización*, 2da. ed, New York: McGraw-Hill, pp 51-60.

Recursos adicionales

Davis, M. S. (1971) ‘Es interesante: Hacia una fenomenología de la sociología y la sociología de la fenomenología’ *Filosofía de la Ciencia Social* 1:309-344.

11. Sea persuasivo

El Proyecto de Negociación de Harvard ha pasado muchos años tratando de entender las necesidades humanas para poder desarrollar lineamientos más claros para aquellos que desearan alcanzar un acuerdo sin darse por vencidos. Creen que mientras más atención se da a las posiciones, menos atención se dedica a atender las preocupaciones subyacentes de las partes. En las negociaciones de posición, uno trata de mejorar las posibilidades para un acuerdo favorable, comenzando con posiciones extremas y aferrándose a ellas. Se convierte entonces en una competencia de voluntades con los negociadores que aseguran lo que harán y lo que no. Ser agradable no es la respuesta. Si está muy preocupado por mantener la relación en esos términos y jugar un juego suave, se corre el riesgo de llegar a un acuerdo que no satisfaga sus necesidades, en especial si el otro lado juega duro. La opción alternativa, propuesta en 'Llegar al sí' incluye: (i) Separar a las personas del problema; (ii) Centrarse en los intereses, no en las posiciones; (iii) Inventar posiciones para beneficio mutuo; (iv) Insistir en el uso de criterios objetivos.

El primer punto responde al hecho de que los seres humanos tienen emociones. Los participantes deben verse a sí mismos como trabajando en equipo, atacando el problema, y no entre ellos –no hay razón por la que no debieran enfatizar el problema del otro. Sin embargo, tomar posiciones empeora las cosas, ya que el ego de las personas se apega a las posiciones. El segundo punto refleja el hecho de que el compromiso entre posiciones no produciría un acuerdo que cuide efectivamente las necesidades e intereses humanos que llevaron a las personas a adoptar esas posiciones.

Intentar obtener una solución que satisfaga exitosamente las necesidades e intereses de las partes requiere un enfoque creativo que a menudo puede ser inhibido, al tener demasiado en juego y estar bajo presión. Es mejor reservar tiempo para presentar las opciones para el beneficio mutuo, sin ninguna presión para llegar al consenso. Finalmente, asegúrese de que ninguna de las partes obstaculice los procedimientos al ser irracional o terco; es importante insistir en los criterios objetivos.

Los principios antes mencionados enfatizan el manejo de las emociones humanas separadamente del problema práctico y ponen en relieve la necesidad humana de sentirse escuchado, entendido, respetado y valorado. Dale Carnegie resume de manera similar 12 principios bastante relevantes pero generales en su clásico 'Cómo ganar amigos e influir en las personas' (ver Cuadro 3).

Cuadro 3: 12 principios para atraer a las personas hacia su forma de pensamiento

- La única forma de sacar provecho de una discusión acalorada es evitarla.
- Muestre respeto por las opiniones de los otros. Nunca diga: 'está equivocado'.
- Si está equivocado, admítalo rápido y sea enfático.
- Comience de manera amigable.
- Haga que la persona diga 'sí, sí' rápidamente.
- Deje que la otra persona hable.
- Deje que la otra persona piense que la idea es de ella o él.
- Trate honestamente de ver las cosas desde la perspectiva de la otra persona.
- Trate de comprender las ideas y deseos de las otras personas.
- Recurra a motivos nobles.
- Dramatice sus ideas.
- Presente un desafío.

Fuente

Programa de Negociación de Harvard, ver: www.pon.harvard.edu.

Carnegie, Dale (1990) *Cómo ganar amigos e influir en las personas*, New York: Pocket.

12. Redactar documentos sobre políticas

El propósito de un documento sobre políticas es proporcionar un argumento abarcativo y persuasivo que justifique las recomendaciones de la política presentadas en el documento y, por lo tanto, que actúe como herramienta de toma de decisiones y llame a los destinatarios a la acción.

Al resumir los ideales y los valores del campo de la ciencia de las políticas, la naturaleza aplicada de la disciplina es clave. Hay dos principales factores que diferencian a la ciencia de las políticas de la academia tradicional como se describe abajo.

Diseño de soluciones para problemas del mundo real

A diferencia de los ámbitos académicos tradicionales que se centran en la construcción del conocimiento dentro de grupos de pares, la ciencia de las políticas debe abordar problemas del mundo real, y por lo tanto proporcionar recomendaciones y un marco para su aplicación dentro del público objetivo. Por ejemplo, no es suficiente analizar las causas y patrones de desempleo en una sociedad en particular para contribuir a su entendimiento como un fenómeno social; un estudio de la política debe aplicar este conocimiento a la situación real para entender las causas, mostrando que es un problema dentro de una comunidad específica que sugiere un curso de acción para abordar el problema. Por lo tanto, la relación problema-solución debe verse como central para la disciplina, lo que significa que cualquier análisis asumido debe ser dirigido y orientado a la búsqueda de un resultado práctico, posible de implementar y abarcativo.

Presentación de los juicios de valor

La búsqueda del resultado práctico no sólo requiere un análisis completo y bien elaborado de los datos disponibles, sino también –dada la naturaleza social de los temas bajo consideración - que el investigador o analista de las políticas realice algunos juicios de valor sobre qué resultado respondería mejor al problema específico. Por lo tanto, proponer soluciones específicas dentro del ambiente altamente politizado de políticas públicas y a una audiencia tan amplia, significa que el trabajo del especialista no sólo se nutre del análisis empírico de los datos, sino también de su habilidad para convencer a la audiencia de la sustentabilidad de las recomendaciones de su política. En otras palabras, la presentación de los resultados del análisis de los datos tal vez no sea suficiente para causar un impacto en el debate sobre las políticas acerca de un tema en particular pero, a través del uso de estos datos como evidencia en un argumento completo y coherente de su posición, su trabajo puede tener más posibilidades de causar un impacto. Majone (1989) resume la idea de manera excelente:

Como en una cirugía, la formulación de una política y el asesoramiento brindado al respecto son ejercicios de habilidad, y no juzgamos el rendimiento de la capacidad por la cantidad de información almacenada en la cabeza del actor o por la cantidad de planificación formal. Más bien, lo juzgamos mediante criterios tales como el tiempo y la atención a los detalles; la capacidad de reconocer los límites de lo posible, el uso creativo de las limitaciones, y el aprendizaje de los propios errores; por la habilidad de no mostrar lo que debe hacerse, sino de persuadir a las personas para hacer lo que saben que debe hacerse (p. 20).

Lista para el planeamiento

Al prepararse para redactar su documento sobre la política, considere el proceso de generación de políticas en el que está involucrado y si la investigación que ha realizado usted (y sus colegas) responden las siguientes preguntas:

- ¿Qué etapas en el proceso de formulación de la política está tratando de influir con su documento?
- ¿Qué partes han estado o están involucradas en cada etapa del proceso de generación de la política?
- ¿Ha identificado el problema a ser abordado claramente? ¿Puede resumirlo en dos oraciones?
- ¿Tiene suficiente evidencia para apoyar que el problema existe?
- ¿Ha delineado y evaluado las posibles opciones de la política que podrían solucionar el problema?
- ¿Qué criterios de evaluación fueron utilizados?
- ¿Se ha decidido por una alternativa preferida?
- ¿Cuenta con suficiente evidencia para demostrar que la alternativa elegida de la política resultará más efectiva que las otras?

Young y Quinn (2002) también incluyen listas de control para lo siguiente: planificación del documento sobre la política; título, tabla de contenidos; resumen ejecutivo; introducción; descripción del problema; argumentación; opciones de políticas; conclusiones y recomendaciones.

Fuente

Young, Eóin y Quinn, Lisa (2002) 'Writing Effective Public Policy Papers: A Guide To Policy Advisers in Central and Eastern Europe', (Redactando documentos efectivos sobre políticas: Guía para asesores de políticas en Europa Central y Oriental) *Documentos LGI*, <http://lgi.osi.hu/publications/default.asp?id=112>.

Recursos adicionales

Majone, Giandomenico (1989) *Evidencia, argumento y persuasión en el proceso de formulación de políticas*, New Haven: Yale University Press.

'Redactar un memo sobre políticas', <http://faculty.maxwell.syr.edu/acbrooks/Policy%20memo%20instructions.pdf>.

Musso, Juliet, Robert Biller y Robert Myrtle (2000) 'Tradecraft: Professional Writing as Problem Solving', *Journal of Policy Analysis and Management* ('Oficio: Redacción profesional como solución al problema', *Diario de análisis de políticas y gestión*) 19(4):635-646.

'Lineamientos para redactar un resumen sobre políticas', <http://jhunix.hcf.jhu.edu/~ktsai/policybrief.html>.

'Criterios de redacción para los memos sobre políticas' (adaptado de Steve Frank), ver: www.pubpol.duke.edu/centers/dewitt/course/memoguide.html.

'Procesos internos y redacción efectiva de los resúmenes en el quinto circuito', ver: www.cooley.com/files/tbl_s5SiteRepository/FileUpload21/302/APloeger%20Internal%20Procedures%20and%20Effective%20Briefwriting%20in%20the%20Fifth%20Circuit.pdf.

'El octavo paso para el análisis de las políticas', ver: www.puaf.umd.edu/courses/puaf790/bardach.pdf.

13. Construir una comunidad orientada a la práctica

Las comunidades de práctica se han convertido en el modo más natural en el que el conocimiento tácito se maneja dentro de las organizaciones y los campos de conocimiento. No son equipos estructurados. Al contrario, son grupos informales o redes de profesionales que comparten problemas, intereses o conocimientos comunes, y se comunican al respecto. Representan una gran audiencia y un gran recurso si usted pretende comunicar información, evidencia o conocimiento.

La principal competencia de las comunidades de práctica es que dan lugar a una conversación de aprendizaje. Estas comunidades alientan a las personas a realizar trabajos de calidad, ya que la red alimenta su pasión. Las organizaciones pueden guiar sus competencias más importantes a través de la nutrición de sus comunidades de práctica. El valor principal de estas comunidades de práctica proviene de conversaciones desorganizadas que las personas mantienen, ya sea cara a cara o a través de conversaciones virtuales, porque es a través de estas interacciones que las personas pueden realizar preguntas, recibir respuestas y hacer su trabajo más efectivamente.

Ingredientes clave para las comunidades de práctica

El diseño de una comunidad es parecido a la planificación de una ciudad. Todo consiste en una negociación entre el diseño y la comunidad misma que puede aceptar o rechazar aspectos del diseño. Los elementos clave incluyen:

Propósito. Propósito compartido, o pasión; necesidades compartidas y valor de pertenencia potencial. Scott Peck describe varias etapas de comunidades de práctica: pseudo-comunidades (en la que las personas mantienen cierto grado de amabilidad); caos (donde las personas deciden la necesidad de defender sus opiniones); vacío (las personas se vacían del deseo de cambiar a otros); y la creación de la comunidad.

Posibilitadores incluyen la tecnología, el tiempo, el presupuesto, el apoyo y los incentivos.

Liderazgo de la comunidad (se aborda en detalle más adelante).

Procesos. Las personas podrían querer utilizar distintos medios para comunicarse, lo que determina por qué las estrategias flexibles de comunicación son tan importantes como las historias contadas y las conversaciones de aprendizaje.

Personas. Competencias, afinidades, compromiso, conducta y diversidad de perspectivas, elementos que las personas traen a las comunidades de práctica.

Tiempo (citado como posibilitador) resulta clave.

Roles de liderazgo y responsabilidades en el apoyo a las comunidades de práctica

Las conversaciones virtuales pueden resultar muy dispares y el líder debe asegurar que los hilos estén bien entrelazados para superar todo tipo de fragmentación posible.

En un entorno virtual, las personas pueden salir lastimadas porque resulta fácil malinterpretar las intenciones, y los líderes deben poder manejarlo. Se deben generar eventos para mantener saludable la comunidad. Una comunidad puede nutrirse activamente para mejorar la participación y las experiencias de los miembros.

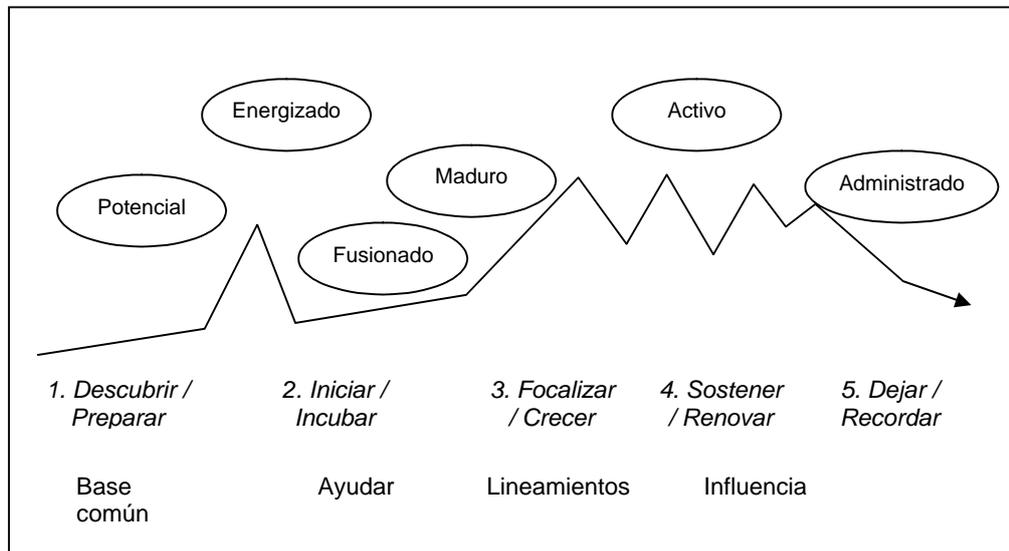
Las comunidades de práctica deben ser vendidas de manera tal que los niveles de participación sean mejorados.

Los líderes también tienen que creer que las comunidades de práctica agregan valor a los negocios principales de una organización, de manera que puedan defender honestamente el espacio necesario para que las comunidades de práctica funcionen efectivamente.

La tarea de las comunidades de práctica es contribuir a la organización, para que sea más sofisticada en sus tareas. Las comunidades de práctica necesitan ir más allá de la asistencia mutua, deben desarrollar un rol pro-activo, visionario: más allá de lo local, hacia lo ilimitado.

Etapas de desarrollo

Figura 6: Comunidades de práctica: Etapas de desarrollo



Fuente: Adaptada de McDermott y Wenger (2000)

Siempre hay cierto entusiasmo para las nuevas comunidades de práctica cuando se originan. Invariablemente, esto se va perdiendo y se experimenta la fase de "vacío" de Scott Peck. Crece entonces la importancia de la reflexión y de dar un nuevo enfoque, y debe abordarse el tema de la integración a la organización. La reflexión acerca de la participación resulta aquí pertinente y la comunidad de práctica en su totalidad determina los ritmos de su propia vida.

Fuente

De Merode, Louis (2000) 'Introducción a las comunidades de práctica' en el informe del taller de Bellanet, Brighton, ver: www.km4dev.org/modules/Downloads/uploads/Workshops/Brighton_2000/KMBrightonReport2.doc.

Recursos adicionales

Wenger, Etienne y William Snyder (2000) 'Comunidades de Práctica: la frontera organizacional', en *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2000.

KM4DEV Página de recursos para comunidades de práctica, ver: www.km4dev.org/modules.php?op=modload&name=DownloadsPlus&file=index&req=viewdownload&cid=20.

Ramalingam, Ben (2005) '(El conjunto de herramientas de conocimiento y aprendizaje)', Londres: ODI (publicación futura). Especial para recursos adicionales sobre procesos pasos a paso y explicaciones más detalladas de cada uno.

14. Lobby

Las organizaciones involucradas en actividades de lobby buscan persuadir a las entidades públicas de las razones por las que deberían apoyar o rechazar a ciertos temas, políticas o leyes. A pesar de su reputación a veces dudosa, el lobby sigue siendo una herramienta útil para las organizaciones benéficas que buscan tener un impacto en la esfera pública. El lobby es uno de los medios por el cual las organizaciones pueden extender sus objetivos al influenciar la dirección y el contenido de las decisiones de las políticas del gobierno.

Técnicas de lobby para el gobierno

Hay varios canales y técnicas para hacer presión e influir en un gobierno. Cualquiera sea el enfoque que se decida adoptar, debe ser conciente de las limitaciones legales detalladas al final de este documento.

Recuerde que los ministros no son por lo general expertos en los campos que representan. Su organización debe tener como objetivo establecerse como la autoridad máxima en este campo mientras se alienta una relación con el departamento relevante. Con el tiempo, lo pueden llamar para recibir comentarios o asesoramiento.

Considere intentar influir en otros grupos que son integrales al proceso político. legisladores, políticos de la oposición, comisiones selectas, grupos multi-partidarios, terratenientes; empleados públicos, *think tanks* y medios que pueden recibir bien su mensaje.

Sea positivo en su enfoque. Busque dar forma y responder a la política del gobierno más que criticarla.

Considere las estructuras específicas, los intereses y necesidades del gobierno regional. El ángulo adoptado para hacer lobby ante los legisladores de Escocia, ¿es adecuado para Gales e Inglaterra?

Sea consciente de la agenda y el lenguaje del actual gobierno. Amolde su enfoque y adopte un tono que esté en línea con las personas sobre las que desea influir.

Maneje cuidadosamente el tiempo para abordar la cuestión. El lobby inoportuno resulta contraproducente y revela la falta de entendimiento de su organización en el proceso político.

Considere el lobby con el gobierno en conjunto con otras organizaciones que comparten objetivos similares a la suya. Esta táctica presenta el beneficio de maximizar el tiempo del ministro a la vez que se lo impresiona con el peso del apoyo a su causa.

Atraer el apoyo político a su causa

Los miembros de la organización deben intentar cultivar el apoyo de los legisladores locales. Los legisladores entusiastas buscarán despejar las preocupaciones de sus seguidores, y por lo tanto de su causa, a través de una variedad de canales en el parlamento. Pueden hacer preguntas a los ministros y legisladores, o bien promover una declaración relacionada con su campaña. Su reclamo por apoyo será sólo uno de todos los que reciben a diario. Para atraer la atención del legislador a su causa, puede considerar el empleo de alguna de las técnicas a continuación:

Identificar los políticos que podrían tener un interés particular en su causa. Busque en los diarios nacionales o en los registros de debates legislativos para identificar los de temas en los que han expresado su interés.

Proporcione datos acerca de los efectos potenciales de su campaña de beneficencia en el distrito del ministro/ legislador.

Invite al legislador local a sus eventos de beneficencia en el distrito.

Haga los arreglos para que el legislador se reúna con trabajadores de beneficencia locales o los beneficiarios de su obra.

Aliente a los miembros primeros de su obra de caridad a hacer lobby ante los legisladores locales, ya sea visitando sus oficinas o enviando cartas que expresen sus preocupaciones, y pidiendo apoyo.

Piense cuidadosamente el valor de las campañas postales. A menudo tienen un impacto limitado.

Recuerde que el tiempo de los políticos es precioso. Su obra debe asegurar que el tiempo y los recursos designados para el lobby son utilizados sabiamente.

Usar los medios para el lobby

Los medios de comunicación reportan los anuncios de políticas y los debates de políticas clave a diario. En particular, los diarios son un medio importante para comunicar las noticias políticas más importantes del día. Algunas personas creen que los medios pueden influir en la agenda política e imponer presión sobre el gobierno para alterar el curso de las políticas.

Utilice los medios para comunicar el mensaje de su organización y su respuesta a los temas y las decisiones de las políticas del día.

Hágase reconocido entre los periodistas para asegurarse de que lo llamarán para hacerle comentarios cuando un tema importante de su organización llegue a los titulares.

Los ministros se mantienen informados de lo que los diarios publican y de las noticias en los titulares. Si desea capturar la atención del gobierno debe intentar ganar la mayor cobertura de su historia en las páginas centrales.

Luego de un importante anuncio de las políticas esté preparado para responder rápidamente para poder llevar su mensaje a los diarios antes que sus competidores. Mientras más rápida sea su respuesta, más posibilidades tiene de ganarse la historia, obteniendo así una cobertura vital, y la atención necesaria para su campaña.

Algunos diarios tomarán su historia o harán una campaña que busque dar forma a la opinión pública, o bien, influir en los ministros. Las relaciones que construya con los periodistas marcará la diferencia sobre si es su campaña la que se cubre.

Fuentes

The Media Trust, ver: www.mediatrust.org/online_guides/charity_lobbying.html.

Recursos adicionales

Dodds, Felix (2004) *Cómo hacer lobby en reuniones intergubernamentales*, Earthscan.

Las organizaciones invierten recursos considerables llevando personal a reuniones internacionales, que a menudo no entienden cómo funcionan estas reuniones. Esta publicación de Felix Dodds, Director Ejecutivo del 'Stakeholder Forum for Our Common Future in London', es una guía sobre cómo participar y ser oído en reuniones intergubernamentales, ya sea como interesado o funcionario del gobierno. Teniendo en cuenta 10 años de lobby a nivel internacional, este libro proporciona asesoramiento sobre la preparación y presentación de ideas, la consulta y los procesos de negociación, y los temas logísticos prácticos. También contiene material de referencia que incluye pistas para manejarse en los lugares intergubernamentales más populares de Nueva York y Ginebra; listas de las comisiones de la ONU, conferencias y misiones permanentes; detalle de contactos de organizaciones internacionales clave, grupos de ONGs y de interesados; así como también direcciones de páginas web útiles.

15. El manifiesto del correo electrónico de Gilbert (GEM)

Repitan conmigo: '¡Los correos electrónicos son más importantes que mi página web!'

No puedo soportarlo más. Ya he escuchado demasiados talleres de cuatro horas sobre la recaudación de fondos en Internet, en los que se trata sobre todo de páginas web, páginas web, páginas web. He ingresado a muchos sitios de asistencia técnica que han dado clases reiteradas sobre el diseño de las páginas web. He escuchado la obsesión de muchas organizaciones sin fines de lucro respecto de sus páginas web.

He preguntado a líderes de organizaciones sin fines de lucro si contaban con una estrategia de correos electrónicos y su respuesta más usual era algo así como un 'eh?' Gastan grandes cantidades de dinero y tiempo de su personal en las páginas web, y resulta una rara excepción que la organización tenga siquiera una estrategia de correo electrónico como para tener una pequeña publicación. Está desperdiciando su dinero. Hablo en serio.

¿Por qué sucede esto? ¿Es porque los sitios web son muy lindos y el correo electrónico es sólo texto? ¿Es porque la gente ama los diseños gráficos? ¿Es porque este enfoque es apoyado por las consultoras? ¿O porque tal vez pensar en los correos electrónicos es un poco más complicado, dado que es un objetivo en constante cambio?

No conozco las razones con seguridad, pero sí considero que algo puede hacerse. He estado recomendando las 'Tres reglas para los correos electrónicos' para ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a desarrollar una estrategia de Internet genuina y evitar ser seducidas por su propia presencia en Internet:

Regla 1: Los recursos utilizados en estrategias de correo electrónico son más valiosos que los recursos destinados a las estrategias de Internet.

Regla 2: Un sitio web construido en torno a una estrategia de correo electrónico resulta más valiosa que un sitio web construido en torno de sí mismo.

Regla 3: El pensamiento orientado al correo electrónico dará como resultado un mejor pensamiento estratégico en general.

Las organizaciones sin fines de lucro que realmente adopten estas tres reglas harán un descubrimiento genuino de su presencia en línea. Aprovecharán la iniciativa de los desarrolladores de sitios y guiarán su propia tecnología, en sus propios términos.

Déjeme elaborarlo. Para cada uno de estos principios voy a raspar la superficie para ver por qué es verdad, y cómo puede ser aplicado. Acerca de cada uno de estos se podrían llevar a cabo varios talleres completos.

Regla 1: Los recursos destinados a las estrategias de correo electrónico son más valiosos que los recursos destinados a las estrategias de Internet

Por más poco glamoroso que sea, el correo electrónico es la aplicación principal y más popular de Internet. Es una comunicación persona a persona, y lo que más rápido derriba barreras comparado con cualquier otro recurso en la red. Considere lo siguiente:

Todos en la red tienen una cuenta de correo electrónico y la mayoría lee casi todos sus mensajes. La gente visita páginas con menor frecuencia de lo que recibe mensajes de correo electrónico.

Los mensajes de correo electrónico son tratados como “cosas para hacer” mientras que los señaladores a menudo son olvidados. El correo electrónico es siempre un llamado para la acción.

El correo electrónico se maneja dentro de un formato conocido por el usuario, mientras que cada sitio web tiene que enseñar a usar un nuevo formato.

El correo electrónico es un medio personal.

No siga obsesionado con cuántas visitas recibe su sitio web y empiece a contar cuanta interacción de correo electrónico tiene con los interesados. No siga esperando que las personas conozcan su sitio web, y empiece a conocer sus cuentas de correo.

Regla 2: Un sitio web construido en torno a una estrategia de correo electrónico resulta más valiosa que un sitio web construido en torno a sí mismo.

En algunas organizaciones sin fines de lucro, en algún lado, alguien se está preguntando en este momento como obtener mayor tráfico hacia su sitio web. Y le están respondiendo que deben incluir META cláusulas en su sitio, de manera que los incluyan en algunos buscadores. Qué cansador...

Mi respuesta a este cansancio es simple:

¡Envíeles un correo electrónico!

Por supuesto, esto significa que debe haber un propósito que los haga visitar el sitio que no puede ser sólo llenado con un mensaje de correo electrónico. Algunas de las maneras obvias en que el sitio web puede complementar su estrategia de correo electrónico incluyen:

Recolectar las direcciones de correo electrónico, en primer lugar

Guardar las relaciones con los interesados (por ejemplo, recolectar los resultados de sus encuestas)

Servir como biblioteca para soportar las comunicaciones de correo electrónico más pequeñas

Proporcionar herramientas online para sus interesados

Proporcionar formas web que le permitan estructurar sus comunicaciones y llevarlas a bases de datos

Regla 3: El pensamiento orientado al correo electrónico dará como resultado un mejor pensamiento estratégico en general.

El año pasado, la pregunta más frecuente de los periodistas de noticias sobre Internet y organizaciones sin fines de lucro era acerca del rol de la Internet en la recaudación de fondos. Mi respuesta fue siempre la misma:

La habilidad de procesar las transacciones con tarjetas de crédito es equivalente a tener una cuenta corriente. No resulta muy interesante, y no es recolección de fondos en sí. El verdadero poder de Internet en la recolección de fondos (o cualquier relación con otra parte interesada) es el poder de las comunicaciones personales combinadas con el poder de escala. Las organizaciones sin fines de lucro saben cómo movilizar a las personas a nivel personal. Utilizando Internet de manera adecuada, pueden hacerlo a una escala antes impensada.

Entender el rol de los correos electrónicos lo hará posible. Es cierto que no toda la comunicación personal online tiene lugar a través del correo electrónico, pero el correo electrónico es la ‘relación estrecha’ canónica que los gerentes de marketing directo entienden muy bien. Si se aplica bien,

las organizaciones sin fines de lucro conocerán una forma de tener éxito en un nivel muy diferente.

Repitan conmigo: '¡Los correos electrónicos son más importantes que mi página web!'

Fuente

Gilbert, Michael (2001) 'El Manifiesto de Correo Electrónico de Gilbert (GEM)' en [http://news.gilbert.org/features/featurereader\\$3608](http://news.gilbert.org/features/featurereader$3608).

Recursos adicionales

Ramalingam, Ben (2005) (El conjunto de herramientas de conocimiento y aprendizaje), Londres: ODI (publicación futura). En especial para obtener claves de cómo manejar los correos electrónicos.

16. Sitios web

El sitio web intenta hacer que la información esté disponible, libremente y en formas que resultan fácilmente accesibles (información de 'haga click y vaya; opciones multimedia de acceso a la información y/u opciones de recolectar y/o proporcionar información extra). El conjunto de software para computadoras y paquetes de gráficos, y la capacidad de la red como herramienta de publicidad, fuente de información y foro para la contribución del público en democracia electrónica se expande, aumentando la aplicación de esta herramienta de participación. Los sitios web resultan particularmente útiles para las personas en áreas remotas que acceden a la información de los proyectos y que son más efectivas que los depósitos de información, en este sentido. Asimismo, los sitios web son los tableros de notificaciones ideales en las organizaciones pequeñas, y representan una fuente de interacción cuando se piden aportes de información, o bien cuando proporcionan direcciones de correo electrónico u opciones de chat. Se pueden actualizar rápidamente y pueden ser utilizadas para despachar información con una relativa facilidad. El sitio es una herramienta de consulta emergente y tanto en su aplicación como en el número de usuarios, que continúa creciendo.

Aplicaciones / fortalezas

Pueden proporcionar publicidad, información e insumo del público limitado
Son capaces de alcanzar grandes cantidades de personas con mucha información
Ofrecen bajos costos para distribuir documentos largos
Ofrecen foros altamente accesibles para presentar la actualización de proyectos

Consideraciones especiales/ debilidades

Muchas personas todavía no tienen acceso a la red
Muchas personas todavía no tienen conocimientos sobre Internet
Su éxito como una herramienta de participación es relativamente desconocido aún
La sobrecarga de información y los diseños pobres pueden impedir que las personas encuentren lo que necesitan

Método

Contacte a un diseñador de páginas web, o encuentre a alguien en la organización que posea conocimientos de diseño en línea.
Discuta la 'arquitectura', en todos los niveles de información, vínculos e ilustraciones disponibles y necesarias para informar y atraer al usuario.
Realice algunas investigaciones de antecedentes, navegando la red en el campo elegido. Descubra lo que funciona bien en otros sitios web, qué cubren, qué omiten, y utilice esta información para mejorar su propio sitio.
Pruebe el sitio web antes de lanzarlo al público. Una mala experiencia con un sitio web puede implicar que las personas no regresen. Asegúrese de que funcionen todos los vínculos, y que el material fluye con la mínima demora.
Lance el sitio web con la cobertura adecuada en los medios, en publicaciones y en foros públicos. Asegúrese de que haya opciones alternativas de comunicación para los que no tienen conocimientos de Internet o no tengan acceso.
Ubique la dirección del sitio web en toda la correspondencia y material impreso de la organización.

¿Cómo es el comportamiento de los usuarios de Internet?

Los usuarios son impacientes, por lo general no tienen tiempo y pagan por su conexión.

Los usuarios quieren una gratificación instantánea, quieren ver inmediatamente el valor de la página; si no lo hacen, hay muchas otras páginas disponibles para ellos.

Los usuarios son activos, no pasivos. Internet es un medio dirigido por los usuarios, donde ellos tienen el poder de moverse fácilmente de página en página y quieren usarla.

¿Cuál es la diferencia de leer en línea y leer en una página?

Leer a partir de la pantalla de la computadora es cansador para los ojos, y se lee un 25% más lento que en papel.

Cada página debe competir con miles de millones de otras de fácil acceso, las personas son menos propensas a comprometer su tiempo para leer una página sólo con la esperanza de que sea útil.

Las páginas web no tienen la misma credibilidad que las publicaciones conocidas o los libros; los usuarios pueden realizar juicios sobre el valor de la información basada en distintos criterios.

¿Cómo leen las personas en Internet?

Ocho de cada 10 usuarios no leen – dan un vistazo a la página buscando la información que necesitan.

Los usuarios no leen largas páginas a menos que sepan fehacientemente que contienen información que les resultará útil.

A los usuarios no les gusta la propaganda, Internet está llena de marketing que los usuarios han aprendido a ignorar mientras buscan información específica.

Implicancia para la difusión de la investigación

Los estudios muestran que cuando a los usuarios se les presenta un largo documento online que les gustaría leer, lo imprimen. El desafío clave para el éxito de comunicación de todo el texto de su investigación consiste en convencer al usuario de imprimir el documento.

Fuentes:

Citizen Science Toolbox, ver: www.coastal.crc.org.au/toolbox/index.asp.

GDNNet, ver: www.gdnet.org/online_services/toolkits/disseminating_research_online/.

Recursos adicionales

Grant, C. y M. Pirotta (2002) Conectar comunidades, (Sección sobre comunicación con los residentes de sitios web, Agencia para la Mejora y el Desarrollo del Reino Unido, ver: <http://eshtw01.idea-knowledge.gov.uk/80256BCF003A18C3/httpPublicPages/4789C23F5460D46080256BDB0054A6EC?open>.

- Asociaciones en línea (1999) 'Conjunto de herramientas para comunidades en línea', ver: www.partnerships.org.uk/internet/.
- Universidad de Kansas (2002) 'Caja de herramientas: modos de desarrollar los planes de comunicación' (incluye detalles sobre los sitios web etc.), see:http://ctb.lsi.ukans.edu/tools/EN/chapter_1005.htm.
- Puede encontrarse más información acerca de cómo las personas utilizan Internet en el sitio de Jakob Nelson, ver: www.useit.com
- Encuentre las palabras más buscadas para usar en su sitio web:
- Wordtracker, ver: www.wordtracker.com/
- Overture, ver: <http://inventory.overture.com/d/searchinventory/suggestion/>
- Media Trust Online Guide: Hacer que conozcan su sitio web, ver: www.mediatrust.org/online_guides/sitio_web_guide.html.
- Ramalingam, Ben (2005) 'The Knowledge and Learning Toolkit', London: ODI (forthcoming)) (El conjunto de herramientas de conocimiento y aprendizaje), Londres: ODI (publicación futura) En especial sobre el rol de Internet e Intranets en la gestión de estrategias de gestión.

17. Blogging (sitios web para compartir experiencias)

Hacer 'blogs' o blogging es una tendencia creciente, y una forma fácil e informal de comunicarse con una gran cantidad de gente. Requiere cierta contribución de información pero también puede proporcionar antecedentes útiles y alentadores. Los Weblogs (sitios web para compartir experiencias), o Blogs, a menudo contienen vínculos con publicaciones. Las entradas realizadas en los blogs pueden o no ser interactivas. Si son interactivas pueden agregar comentarios a la entrada. La persona que escribe en esta publicación online es conocida como a *Blogger*. Uno de los elementos más atractivos de un blog es que pueden ser redactados con relativa facilidad por cualquier persona, acerca de cualquier tema (fuente: <http://iml.jou.ufl.edu/projects/Spring05/Urriste/weblogs.html>).

Cada entrada en un weblog (también conocida como post) contendrá típicamente uno o más vínculos a material relacionado con el tema presentado en la entrada. Para los weblogs orientados a temas específicos, la diversidad es enorme. Hay cientos de miles de blogs ya existentes en línea, que cubren una diversidad de temas tales como la política, la guerra, África, la ciencia, la tecnología, Internet, libros, exploración espacial, medicina, y vida académica. A pesar del impulso, los weblogs no son tan nuevos; existen desde fines de los 90s. El software reciente y las plataformas de hosting hacen que el blogging sea mucho más fácil, y esto ha llevado a la explosión de los weblogs (fuente: www.writerswrite.com/journal/jul02/gak16.htm).

¿Por qué hacer un blog?

Un blog puede extender la influencia de una institución, al atraer a los políticos y practicantes interesados en el desarrollo para que participen de un modo más interactivo que los sitios web y los correos electrónicos;

Los blogs pueden crear un foro para recibir comentarios y el análisis de expertos acerca de temas candentes sobre políticas de desarrollo;

La redacción fácil de leer, informal y mordaz puede desmitificar la jerga académica, ir directo al punto, y abogar por temas importantes que no están en el ojo público;

Los weblogs pueden ayudar a establecer una agenda para los medios de comunicación – comentarios de autoridad y análisis - o la presencia de temas que no hayan sido reportados puede hacer que los periodistas y otros hagan un seguimiento y escriban al respecto;

Para los interesados en el tema específico, los blogs relevantes podrían finalmente llevar a complementar las impresiones tradicionales de las noticias online;

Las retroalimentaciones generadas por el blog pueden alcanzar nuevas audiencias y abrir más posibilidades de colaboración, tales como los requerimientos de los medios y las comisiones (por ejemplo, para artículos de opinión o editoriales)

Algunos ejemplos:

El Overseas Development Institute (ODI), hizo un blog acerca de la Agenda de Desarrollo Internacional de 2005: <http://odihpn.org/cs/blogs/2005/>.

Sobre un tema específico: el Centro de Desarrollo Global hizo un blog sobre las Vacunas para el Desarrollo en <http://blogs.cgdev.org/vaccine/>.

Dentro del campo profesional: RealClimate, un blog sobre la ciencia del clima intenta ser un sitio de comentarios para el público interesado y los periodistas. Los científicos que trabajan en el tema del clima envían sus comentarios, y los debates se limitan a temas científicos. El sitio proporciona una respuesta rápida para el desarrollo de historias y proporciona el contexto que a veces falta en los comentarios generales, ver: www.realclimate.org.

Global Growth, ver: <http://global-growth.blogspot.com/>.

Comisión de Rescate Internacional, ver: <http://ircblog.org>.

K.Y. Amoako, Secretario Ejecutivo de ECA, ver: <http://amoako.typepad.com/>.

CIVITAS, ver: www.civitas.org.uk/blog/.

Instituto Adam Smith, ver: www.adamsmith.org/blog/

Lineamientos editoriales para blogs

Temas, no personalidades: Muchos de los blogs en Internet son diarios personales. Los blogs institucionales son diferentes –son weblogs de colaboración, producidos por varios miembros del personal para acumular perspectivas interesantes sobre temas específicos. Entonces el enfoque puede estar en los temas candentes, temas que están en la agenda de desarrollo o piensan que deberían estarlo. Escribir en primera persona es el estilo de blogging por defecto. Sin embargo, trate de evitar la personalización excesiva de las entradas – a pesar de que deba por todos los medios establecer vínculos con artículos anteriores, o entradas que sean relevantes.

Remítase a lo que sabe y agregue valor: Antes de comenzar la redacción, asegúrese de que el tema que quiere abordar está dentro de su área de experiencia. Las entradas tendrán como resultado la entrega de información extra –entonces, prepárese para escribir o hablar en mayor detalle sobre sus áreas de experiencia. Si no se siente cómodo con el tema específico, déjese a otros. Límitese a los hechos y sólo envíe un argumento u opinión si puede ilustrarla concretamente. Antes de hacer el envío, pregúntese: ‘¿Estoy agregando valor?’

Sea claro, completo y conciso: Su texto debe ser claro, completo y conciso. Evite la jerga académica y explique las cosas utilizando un lenguaje simple. Asegúrese de que su argumento, o el punto que quiere resaltar, sea bien comunicado. Corrija los errores de ortografía antes de compartir su opinión. Recuerde, una vez que presiona el botón ‘enviar’, ¡su envío es de dominio público! Si comete un error, corríjalo rápidamente y admita el error, antes de que alguien lo haga por usted.

Es una calle de doble mano: La red se trata de vínculos; si intenta escribir, asegúrese de que mira y lee lo que otros han enviado. Hacer referencia al trabajo de otros o unirlo a él, más material para leer proporcionará a los lectores, y generará también vínculos con lo que ha sucedido previamente. Cada envío deberá contener al menos un hipervínculo, idealmente dos o tres, a trabajos relacionados con los temas que surgen.

Sea usted mismo: Muchos bloggers realizan un trabajo anónimo, utilizando seudónimos o falsos nombres de pantalla. Para resultar creíble, sería más efectivo ser transparente y honesto. En un blog institucional, el personal utilizará sus propios nombres (y tendrá un resumen del conocimiento disponible).

Quiera a su audiencia: No debería enviar material que resulte obsceno, difamatorio, profano, libidinoso, amenazante, hostil, abusivo, repugnante o avergonzarte para otra persona o entidad.

Respete los derechos de autor: Para poder proteger a su institución, debe respetar las leyes que gobiernan los derechos de autor y el uso justo del material bajo el régimen de derecho de autor propiedad de otros. Nunca debe citar más que pasajes cortos del trabajo de alguien. Remítase al trabajo de otras personas y cree el vínculo.

Coloque advertencias en las opiniones personales: Si es un blog institucional, los envíos del personal son la responsabilidad de la institución. Sin embargo, todo comentario personal sobre temas particulares (¡los blogs alientan esto!) deben estar precedidos por una advertencia: ‘Lo que estoy por escribir / han escrito es enteramente mi opinión personal, y no intenta representar la política o las posiciones organizacionales oficiales’.

Recursos adicionales

Civiblog: un recurso para quienes trabajan en temas de la sociedad civil, que quieran una plataforma blog gratis, con un host, y que cuente con la posibilidad de trabajar en conjunto con otros blogs relacionados. 'Civiblog, un sitio para la sociedad civil en general. Aprovechamos dos movimientos explosivos simultáneos: (i) el crecimiento del sector ciudadano y (ii) el blogging, que es una herramienta más popular con el potencial de dar poder a los ciudadanos de todo el mundo, en envíos por vez. Civiblog es totalmente gratis – no hay costos de hosting ni honorarios por licencias. Civiblog está dirigido a la sociedad civil - está diseñado por y para los trabajadores de la sociedad civil. Civiblog es llevado a cabo por la comunidad – noticias de todo el mundo, escritas por usted.', ver: www.civiblog.org/.

Blogging de noticias y recursos, ver: www.writerswrite.com/blogging/.

Recursos para blogging, por el Development Gateway, ver: <http://topics.developmentgateway.org/ict/rc/BrowseContent.do~source=RCCContentUser~folderId=3081>.

Blog de TCI para el desarrollo, ver: <http://community.eldis.org/ict/>.

Ramalingam, Ben (2005) 'The Knowledge and Learning Toolkit', London: ODI (forthcoming). (El conjunto de herramientas de conocimiento y aprendizaje), Londres: ODI (publicación futura) En especial para el asesoramiento práctico de cómo establecer un blog, paquetes de software, y los pasos del proceso de blogging.

18. Participación de los medios

El Manual Wilder (Angelica, 2001) resume los pasos que necesita atravesar para estar listo para las cámaras. La lista a chequear es útil porque refleja cómo estar preparado y cómo crear un equipo para dar una rápida respuesta que pueda aprovechar oportunidades relevantes en los medios.

Cuadro 4: Lista de preparación para los medios

Evaluación organizacional:

¿Tiene su organización una estrategia de medios?

El plan de medios ¿se discute como parte del plan general de influencia?

¿Revisa el plan de medios regularmente a medida que evoluciona su campaña de influencia?

Infraestructura Organizacional:

Dentro de su equipo, ¿cuenta con personal responsable de realizar el plan de medios y coordinar todos los esfuerzos de los medios en su organización?

¿Tiene un cronograma de los eventos políticos claves?

¿Su organización ha identificado sus voceros formales, primarios?

Sus voceros ¿necesitan capacitación o preparación?

Su equipo y personal ¿ha preparado un plan de 'respuesta rápida' para una oportunidad o crisis que se presente sin previo aviso?

La cadena de toma de decisiones ¿está claramente designada y entendida por todos dentro de la organización?

Su presupuesto de políticas públicas ¿cuenta con un componente de medios?

Sistemas de medios:

Sus listas de medios ¿están actualizadas, completas con nombres de los editores, periodistas o productores de todas las bocas de medios que planea utilizar?

¿Sabe las fechas límites, horas de trabajo, y modos preferidos de comunicación de las personas clave que trabajan en temas de políticas públicas?

Sus listas ¿distinguen los tipos de cobertura: noticias, editoriales, artículos, columnas, calendarios?

¿Tiene un archivo con resúmenes de todas las coberturas relevantes de los medios y un registro completo de la cobertura de los medios sobre el trabajo de su organización?

¿Tiene contacto regular con el editor y los periodistas que ha designado como contactos claves?

¿Está lista su información para los medios?

¿Cuenta con información precisa, concisa, interesante acerca de su organización – su misión, historia, programas, y servicios?

¿Ha preparado un mensaje claro y puntos de contacto para el tema de política que intenta presentar?

¿Ha realizado reuniones introductorias con miembros de la prensa que podrían llegar a cubrir su organización y sus temas?

¿Mantiene una base de información que resulte un recurso valioso para la prensa, incluyendo una base con datos e historias, y una lista del personal u otros que deseen hablar a la prensa?

Fuente: Angelica (2001)

El hecho de crear capacidades y oportunidades para utilizar a los medios significa generar relaciones con aquellos que trabajan en los medios, los periodistas. Usted se convierte en un recurso para ellos, tanto como ellos pueden ser un recurso para usted. El cuadro 5 explica cómo puede construirse y mantenerse la relación.

Cuadro 5: Claves para convertirse en un recurso para los periodistas

Esté disponible. Dé a los periodistas, en especial a los servicios de noticias con horarios complicados, teléfonos de su hogar o móviles y dígales que no hay problema en que llamen.

Busque periodistas en reuniones, etc., y acérqueles su tarjeta corporativa.

Permita que lo citen. Tener que llamar nuevamente una vez que la cita ya haya sido aclarada, reduce la posibilidad de ser citado.

Conozca los temas claves. Lea y haga comentarios inteligentes acerca de los desarrollos de la causa por la que aboga.

No siempre suponga que los periodistas han recibido la información que usted tiene acerca de un evento o comunicados de prensa relevantes.

Evite argumentos retóricos e ideológicos; la mayoría de los periodistas los han oído antes.

Conozca los hechos; nunca pase información a menos que sepa que es verdadera.

Sepa dónde encontrar la información o los contactos rápidamente y gánese la reputación de buena fuente.

Fuente: Salzmann, Cap 5, p67

Llegar a los periódicos requiere más que buenos contactos. No siempre se puede esperar que los periodistas amigables encuentren que su tema es valioso (a menudo no sucede). La clave está en el momento oportuno y la capacidad de vincular sus hallazgos o mensajes con las noticias más recientes. Tome las oportunidades disponibles para publicitar su mensaje cuando el tema ya esté en las noticias, porque entonces no necesitará persuadirlos del valor de la noticia. Sólo necesita ofrecerles una historia o una oportunidad para tomar fotos que ilustren la nueva perspectiva local, dramatice el punto de vista, o avance de alguna manera el debate. Actuar rápido es clave, en general, un día después de que las noticias hayan salido a la luz. Los 'ganchos de noticias' clave pueden incluir: una audiencia pública, un fallo judicial, la promulgación de una ley, un desastre natural, un discurso importante, una nominación, un feriado nacional, un delito, o un aniversario.

Si un tema se convierte en una historia principal, entonces el periódico puede hacer un editorial al respecto. Éstos llevan un gran peso en los círculos políticos y son una buena manera de atraer temas a la agenda, o establecer una posición en una agenda en evolución. El cuadro 6 describe formas de incluir su opinión en los editoriales.

Cuadro 6: Claves para llegar a la editorial

Familiarícese con la posición del periódico.

Identifique a la persona adecuada en el equipo editorial y obtenga su dirección de correo electrónico.

Explique su posición en un correo electrónico corto y pregúnteles si les gustaría recibir información, y de qué forma (correo electrónico, teléfono, reunión).

Si no recibe una respuesta en algunos días, llame. La perseverancia da resultado.

Si es aceptado, es muy probable que llegue a la oficina a discutir sobre el tema.

Lleve a cabo una sesión de prueba primero, practique las preguntas difíciles, y familiarícese con la posición de la editorial.

No pretenda más de media hora, y asegúrese de llevar a una persona que pueda explicar su opinión de forma simple.

Pregunte qué necesitan de usted.

Traiga material escrito, aun si se lo ha mandado por correo con antelación. No muestre videos.

Envíe un correo electrónico de seguimiento ofreciendo información adicional.

Ofrezca presentar una editorial de opinión si no adoptan su posición.

Fuente: Salzmann, Cap 22, p168

Las publicaciones, los nuevos proyectos, las reuniones de alto perfil o las visitas son probablemente las razones más importantes por las que un *think tank* podría intentar hacer noticia un tema que ya aparece en las noticias. Existe un protocolo para redactar comunicados de

prensa, pero las publicaciones en sí pueden resultar más valiosas. El cuadro 7 describe algunos métodos para hacerlo.

Cuadro 7: Claves para redactar comunicados de prensa

Determinar cuál es el ángulo de las noticias que desea comunicar.

Conecte el informe a un “gancho de noticias”.

Controle las fechas de cierre de las publicaciones locales / la televisión / los boletines radiales para asegurarse que el comunicado es recibido a tiempo para ser publicado antes del evento. (Algunos diarios locales tienen el viernes como la fecha de cierre para la publicación del miércoles siguiente. Los programas de radio deberían tener que chequear con el locutor para ver si es posible hacer una entrevista al aire, etc.)

En promedio, envíe las publicaciones dos semanas antes de los eventos, excepto para las revistas que suelen tener dos o tres meses antes de la publicación.

Mantenga el enfoque local (con voceros locales) para los diarios locales. Envíe solo temas de la ciudad capital o temas provinciales a los diarios locales; y sólo temas nacionales (y utilice voceros nacionales) en el caso de los diarios / revistas nacionales.

El primer párrafo no debe exceder las 25 palabras, estableciendo brevemente quién, qué, dónde, cuándo, y porqué del evento, tema o proyecto.

Utilice oraciones cortas. Cada oración debe comenzar un nuevo párrafo. Utilice oraciones activas (‘El grupo ha decidido’, no ‘Se ha decidido’). Evite la jerga o las palabras complicadas. Mantenga la simpleza. Haga que las cifras parezcan más significativas realizando comparaciones o desglosándolas en unidades conocidas.

Si utiliza citas en el cuerpo del comunicado, cite a personas creíbles e identifíquelos con sus posiciones en la organización.

Mantenga la información clara y no ambigua.

Mantenga los comunicados cortos, no más largos que una página. Si los medios quieren más información, lo contactarán.

Incluya en el comunicado de prensa la fecha en que fue escrito el comunicado, e incluya el número del teléfono del contacto y el nombre de alguien que pueda ser fácilmente contactado durante el horario de oficina. Publique el resumen en su sitio web e incluya el vínculo a todos los comunicados relacionados.

Controle si los medios prefieren el formato de correo electrónico (la mayoría lo prefieren ahora).

Si se ofrecen entrevistas, deje claro si es exclusivo para un medio (la prensa escrita, la radio o la televisión, ya que no se ven como competencia). Puede alentar la cobertura del tema, ya que una conferencia de prensa general puede no tener muchos asistentes.

Haga un seguimiento de la cobertura para ver cómo y cuando se publica su información.

Asegúrese de escribir y agradecer al periodista, para desarrollar una relación que los puede alentar a trabajar con su organización en el proceso de seguimiento de un tema / proyecto, y así mantener informada a la comunidad.

Fuente: Citizen Science Toolbox, ver: www.coastal.crc.org.au/toolbox/index.asp

Recursos adicionales

Angelica, Emil (2001) *The Wilder Non-profit Field Guide to Crafting Effective Mission and Vision Statements (Guía para el campo de las organizaciones sin fines de lucro para dar forma a una misión y declaraciones de la visión efectivas)*, Amherst H. Wilder Foundation.

Asociación Internacional para la Participación Pública (2000) ‘IAP2 Conjunto de Herramientas de Participación pública’, ver: www.iap2.org/practitionertools/index.html.

RCRA (1996) ‘Actividades de participación pública’ en el *Manual de Participación Pública*, ver: www.epa.gov/epaoswer/hazwaste/permit/pubpart/chp_5.pdf.

Cambio Social en línea (2000) ‘Uso de los medios’, ver: http://media.socialchange.net.au/using_media/Contents.html.

Thornton, P. et al. (1997) *¡Yo Protesto!* Sydney: Pluto Press.

Warringah Council (2000) Conjunto de herramientas de consulta, ver:
www.warringah.nsw.gov.au/community_consultation.htm.

19. La radio

La radio tiene un enorme potencial para comunicarse con una gran audiencia, en especial por las estaciones de radio FM que aparecen muy rápidamente en todo el mundo, y por la posibilidad de acceder a la radio a través de Internet. La radio también tiene la ventaja de ser capaz de 'dar vida' a temas sobre el desarrollo, eventos y actividades, transmitiendo así mensajes de una forma interesante y efectiva.

En términos de asesoramiento práctico sobre cómo escribir y producir los programas de radio, la Iniciativa de Comunicación (ver: www.comminit.com) ofrece lineamientos útiles. Por ejemplo, el libro *Writing and Producing Radio Dramas (Escribir y producir obras para radio)* (de Esta de Fossard) es uno dentro de la serie llamada *Comunicación para el cambio de conducta* y ofrece una guía práctica sobre cómo diseñar, escribir y producir obras para radio destinadas a motivar el cambio social. Divido en tres partes, el libro comienza con la introducción de los conceptos de entretenimiento-educación y su uso en una obra radial. Sigue describiendo las tareas del gerente de programación de proyectos como éste, y concluye con pautas para los escritores.

Cuadro 8: Cómo la Internet por radio puede cambiar el mundo

Una manual para activistas: Cómo escuchar, cómo emitir, y cómo esto cambiará el mundo (por Eric Lee)

Este manual es para los sindicalistas, los que hacen campañas para la protección del medio ambiente, los activistas por los derechos humanos y todos los que quieran cambiar el mundo. Eric Lee es el autor de 'El movimiento laboral e Internet: La nueva internacionalización (1996)', el primer libro sobre el tema de cómo los sindicatos puede hacer uso de las nuevas tecnologías de la comunicación. Es pionero en el uso de Internet en los sindicatos en todo el mundo, y su sitio web, establecido en 1998 - LabourStart - ahora aparece en 19 idiomas y es utilizado por cientos de activistas a diario. A principios de 2004, el autor lanzó la primera estación de radio en línea para los trabajadores y el libro revela exactamente lo que se necesitó para establecerla. También comenta la historia de la radio por Internet, y revela cómo comenzó como un proyecto radial para revigorizar el ala liberal del Partido Demócrata luego se convirtió en un éxito comercial – y aún sigue siendo una herramienta vital para los activistas.

Fuente: www.labourstart.org/radio/book.shtml

Un buen ejemplo

Una novela radial llamada 'Twende Na Wakati' abordaba temas relacionados con el HIV/SIDA en Tanzania. Un estudio sobre la efectividad y alcance de este programa de radio comparaba una región del país donde no llegaba la señal (debido a limitaciones técnicas) con el resto de la población, que sí recibía la señal. El estudio demostró convincentemente que la radio afectaba positivamente la conducta de las personas en relación con el HIV/SIDA en el campo del 'tratamiento', y demostró una relación directa entre causa y efecto. (Vaughan, Rogers, Singhal y Swalahe, 2000).

Recursos adicionales

De Fossard, Esta: 'Writing and Producing Radio Dramas' (Escribir y producir obras para radio), ver: www.comminit.com/materials/ma2005/materials-2034.html.

Vaughan, P. W., E. M. Rogers, A. Singhal y R. M. Swalahe (2000) 'Entertainment-Education and HIV/AIDS Prevention: A Field Experiment in Tanzania' (Entretenimiento-Educación y Prevención del HIV/SIDA: Campo experimental en Tanzania) *Journal of Health Communication* Vol 5 (suplemento) 81-100.

20. El cambio más significativo (CMS)

La técnica del cambio más significativo (CMS) es una forma participativa de monitoreo y evaluación. Es participativo porque muchos interesados en el proyecto están involucrados, tanto en la decisión de las clases de cambio que deben registrarse y en el análisis de los datos. Es una forma de monitoreo ya que ocurre en todo el ciclo del programa y proporciona información para ayudar a las personas a gestionar el programa. Contribuye con la evaluación porque proporciona datos sobre el impacto y los resultados, que pueden ser utilizados para evaluar el rendimiento del programa en su totalidad.

Descripción

En esencia, el proceso incluye la recolección de historias de cambios significativos (CS) que surgen en el trabajo de campo, y la selección sistemática de las historias más significativas por paneles de partes interesadas o personal. El personal designado y las partes participan inicialmente 'buscando' el impacto del proyecto. Una vez que los cambios han sido capturados, las personas se reúnen, leen las historias en voz alta y tiene debates regulares y profundos acerca del valor de los cambios registrados. Cuando la técnica es implementada con éxito, equipos enteros de personas comienzan a focalizar su atención en el impacto del programa.

Los CMS han tenido varios nombres desde que fueron concebidos, cada uno enfatiza un aspecto diferente. Un ejemplo es 'Monitoreo sin indicadores': los CMS no hacen uso de los indicadores predefinidos, en especial los que deben ser contados y medidos; otro es el 'enfoque de la historia': las respuestas a las preguntas principales acerca de los cambios se introducen a menudo en forma de historia de quién hizo qué, cuándo y por qué – y las razones por las que el evento fue significativo.

Presentación de los pasos para la implementación

Los CMS son una técnica emergente, y ya se han realizado muchas adaptaciones. Éstas se discuten en Davies y Dart (2005). En resumen, hay 10 pasos:

1. Cómo empezar y generar interés
2. Definir los dominios del cambio
3. Definir el período de informes
4. Recolectar historias de CS
5. Seleccionar las historias más significativas
6. Agregar los resultados al proceso de selección
7. Verificar las historias
8. Cuantificación
9. Análisis secundario y meta-monitoreo
10. Revisar el sistema

Descripción del proceso

El primer paso para los CMS, por lo general, implica introducir un conjunto de partes interesadas en los CMS, así como también fomentar del interés y el compromiso para participar. El siguiente paso consiste en identificar los dominios del cambio a ser monitoreados. Esto involucra a las partes seleccionadas, identificando los dominios más amplios – por ejemplo, 'cambios en las vidas de las personas' – que no están precisamente definidos como indicadores de rendimiento, sino que se dejan librados al azar, para ser definidos por los

usuarios reales. El tercer paso consiste en decidir la frecuencia con que se monitorean los cambios que tienen lugar en estos dominios.

Las historias de cambios significativos se recolectan más directamente de las partes involucradas, tales como los participantes y el personal de campo. Las historias se recolectan haciendo una simple pregunta como por ejemplo: 'Durante el último mes, en su opinión, ¿cuál fue el cambio más significativo que tuvo lugar para los participantes del programa?' Inicialmente depende de los participantes la asignación de historias a cada categoría de dominio. Además, los participantes son alentados a informar por qué consideran que el cambio en particular fue el más significativo.

Luego las historias son analizadas y filtradas a través de los niveles de autoridad que típicamente se encuentran dentro de una organización o programa. Cada nivel jerárquico revisa una serie de historias que les envía el nivel inferior y selecciona el relato más significativo de cambio dentro de cada uno de los dominios. Luego, cada grupo envía las historias seleccionadas al nivel que le sigue en jerarquía dentro del programa, y el número de historias se reduce mediante un proceso sistemático y transparente. Cada vez que se selecciona una historia, los criterios utilizados para seleccionarla son registrados y devueltos a las partes interesadas, de manera tal que cada ronda subsiguiente de recolección y selección de historias contenga la información recabada de las anteriores. La organización recoge y ajusta efectivamente la dirección de su atención – y el criterio que utiliza para evaluar los eventos que ve.

Luego de que este proceso ha sido utilizado por algún tiempo, por ejemplo un año, se produce un documento con todas las historias seleccionadas en el nivel organizacional más alto durante el período en cada dominio del cambio. Las historias van acompañadas de las razones por las que fueron escogidas. Se les pide a los que financian el programa que evalúen las historias en el documento y seleccionen las que mejor representen la clase de resultados que desean financiar. También se les pide que documenten las razones de su elección. Esta información es devuelta a los gerentes de proyecto.

Las historias seleccionadas pueden ser verificadas visitando los sitios en los que los sucesos descritos tuvieron lugar. El propósito aquí es doble: controlar que las historias hayan sido informadas con precisión y honestidad, y proveer una oportunidad para recabar información más detallada de los eventos considerados especialmente significativos. Si se llevara a cabo algún tiempo después del evento, una visita también ofrece la oportunidad de ver lo que ha sucedido desde que el evento tuvo lugar por primera vez.

El siguiente paso es la cuantificación, que puede tener lugar en dos etapas. Cuando el relato de un cambio se describe por primera vez, es posible incluir la información cualitativa. También es posible cuantificar el alcance de los cambios más significativos identificados en una localidad que también han tenido lugar en otra dentro de un período específico. El siguiente paso, luego de la cuantificación, monitorea el sistema de monitoreo en sí, que puede incluir la consideración de quién participó y cómo se afectaron los contenidos, y analizar la frecuencia con que se informan los distintos tipos de cambio. El paso final consiste en revisar el diseño del proceso del CMS para tener en cuenta lo que se ha aprendido como resultado directo de su uso y el análisis de su uso.

En resumen, el núcleo del proceso de los CMS es una cuestión en línea con: 'la posibilidad de mirar hacia atrás el último mes, ¿cuál cree usted que puede ser el cambio más significativo en [un dominio de cambio en particular]?' Se hace una pregunta similar cuando las respuestas a la primera pregunta son examinadas por otro grupo de participantes: 'De todos los cambios significativos, ¿cuál piensan que es el cambio más significativo de todos?'

Fuente

Davies, Rick y Jess Dart (2005) *The 'Most Significant Change' (MSC) Technique; A Guide to Its Use (Técnica del cambio más significativo –CMS–; guía para su uso)*, ver: www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf.

Recursos adicionales

Sitio web del CMS y lista de mailing, ver: <http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/>.

21. Mapeo de los resultados

El mapeo de los resultados es una herramienta de M&E (monitoreo y evaluación) desarrollada por IDRC (ver: www.idrc.ca). Se centra en las siguientes palabras clave:

Cambio de conducta: Los resultados se definen como cambios de conducta, relaciones, actividades, o acciones de las personas, grupos, y organizaciones con las que el programa trabaja directamente. Estos resultados pueden ser lógicamente vinculados con las actividades del programa, aunque no sean necesariamente causados por ellos.

Socios en los alrededores: Aquellos individuos, grupos y organizaciones que interactúan con el programa directamente y con los que el programa anticipa oportunidades de influencia. La mayoría de las actividades dará resultados múltiples porque tienen varios socios circundantes.

Aportes: Utilizando el Mapeo de los resultados, un programa no reclama el logro de los impactos del desarrollo; en cambio, el enfoque está en los aportes a los resultados. Estos resultados, a su vez, mejoran la posibilidad de los impactos del desarrollo – pero la relación no es necesariamente de causa y efecto directos.

Como un desarrollo es esencialmente acerca de las personas que se relacionan entre sí y sus entornos, el foco del Mapeo de los Resultados está en la gente. La originalidad de la metodología es su cambio de la evaluación del impacto del desarrollo de un programa (definido como los cambios en un estado – por ejemplo, la relevancia de la política, el alivio de la pobreza, o la reducción de los conflictos) hacia cambios en las conductas, relaciones, acciones o actividades de las personas, grupos, y organizaciones con las que funciona el programa de desarrollo directamente. El cambio altera significativamente el modo en que el programa entiende sus objetivos y evalúa su rendimiento y resultados. El Mapeo de los Resultados establece una visión de la mejora humana, social y ambiental con la que el programa espera contribuir, y luego aborda el monitoreo y la evaluación sobre los factores y los actores dentro de la esfera directa de influencia del programa. Los aportes del programa al desarrollo se planean y evalúan sobre la base de la influencia sobre los socios con los que se trabaja para efectuar el cambio. En esencia, el desarrollo se logra mediante las personas y para ellas. Por lo tanto, éste es el concepto central del Mapeo de los Resultados. El Mapeo de los Resultados no disminuye la importancia de los cambios en el estado (tales como agua más clara o una economía más fuerte), pero, en cambio, argumenta que para cada cambio en el estado, hay un cambio de conducta consecuente.

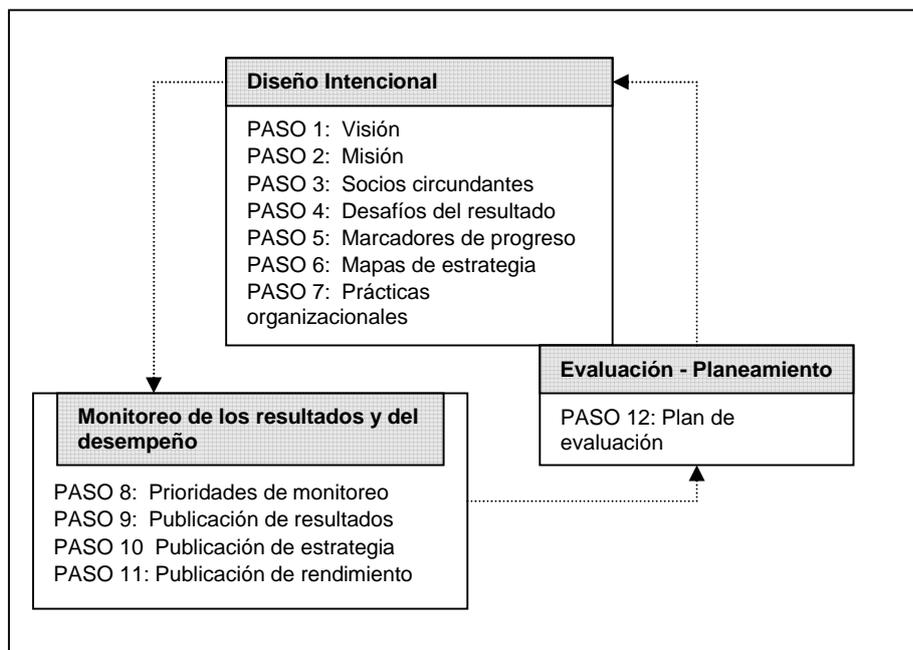
Un ejemplo

Por ejemplo, uno de los objetivos del programa puede ser el de proveer a las comunidades acceso a agua más limpia mediante la instalación de filtros de purificación. Tradicionalmente, el método de evaluación de los resultados de este programa sería el de contar con un número de filtros instalados y medir los cambios en los niveles de contaminantes en el agua, antes y después de que los filtros fueron instalados. El enfoque en los cambios de la conducta comienza entonces desde la premisa de que el agua no permanece limpia si las personas no pueden mantener su calidad a lo largo del tiempo. Los resultados del programa son, por lo tanto, evaluados en términos de si los responsables de la pureza del agua en las comunidades no sólo tienen, sino que también usan las herramientas adecuadas, las cualidades, y el conocimiento para monitorear los niveles de contaminantes, cambian los filtros o traen expertos cuando se necesitan. El Mapeo de los Resultados proporciona un método para los programas de desarrollo para planear y evaluar las capacidades que están ayudando a construir en las personas, grupos y organizaciones que en última instancia serán responsables de mejorar el bienestar de las comunidades. El Mapeo de los Resultados no intenta reemplazar las formas más tradicionales de evaluación, que se centran en los cambios en las condiciones o en el estado de bienestar. En cambio, el Mapeo de los Resultados complementa otras formas de evaluación al centrarse específicamente en el cambio de conducta relacionado.

Las tres etapas del Mapeo de los Resultados

1. La primera etapa, Diseño Intencional, ayuda a que un programa establezca el consenso sobre el nivel macro de los cambios que facilitarán la generación y el planeamiento de las estrategias que serán utilizadas. Ayuda a responder cuatro preguntas: ¿Por qué? (¿Cuál es la visión a la que quiere contribuir el programa?); ¿Quién? (¿Quiénes son los socios circundantes?); ¿Qué? (¿Cuáles son los cambios resultantes?); y ¿Cómo? (¿Cómo contribuirá el programa al proceso de cambio?)
2. La segunda etapa, Monitoreo del Rendimiento y de los Resultados, proporciona un marco para el monitoreo continuo de las acciones del programa y el progreso de los socios circundantes hacia el logro de los resultados. Se basa ampliamente sobre la autoevaluación sistematizada. Proporciona las herramientas de la consiguiente recolección de datos para elementos identificados en la etapa del Diseño Intencional: una 'Publicación de los Resultados' (marcadores de progreso); una 'Publicación de la Estrategia' (mapas de estrategia); y una 'Publicación del Rendimiento' (prácticas organizacional)
3. La tercera etapa, Planeamiento de la evaluación, ayuda a que el programa identifique la evaluación de las prioridades y desarrolla un plan de evaluación. La figura 7 ilustra las tres etapas del Mapeo de Resultados.

Figura 7: Las tres etapas del Mapeo de los Resultados



El proceso para identificar los cambios a nivel macro y en el diseño del marco de monitoreo y el plan de evaluación intenta ser participativo y, de ser posible, debe involucrar a las partes interesadas, incluyendo los socios circundantes. El Mapeo de los Resultados se basa en los principios de la participación, e incluye aquellos que implementan el programa en la recolección de datos y en el diseño de manera de alentar la responsabilidad y el uso de los hallazgos. Se intenta fomentar su uso para generar conciencia, construcción de consenso, y las herramientas de poder para los que trabajan directamente en el programa de desarrollo.

El Mapeo de los Resultados introduce el monitoreo y la evaluación de las consideraciones en esta etapa de planificación del programa. El Mapeo de los Resultados se distancia de la noción que el monitoreo y la evaluación se llevan a cabo sobre un programa, e involucran activamente al equipo en el diseño del marco de monitoreo y el plan de evaluación, y promueve la autoevaluación.

Fuentes

Earl, Sarah, Fred Carden y Terry Smutylo (2001) *Outcome Mapping; Building Learning and Reflection into Development Programs (El Mapeo de los Resultados; construcción del aprendizaje y la reflexión en los programas de desarrollo)*, Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (IDRC), ver: www.idrc.ca/en/ev-9330-201-1-DO_TOPIC.html.

22. La lista del investigador

El uso efectivo de la investigación tiene el potencial de mejorar las políticas públicas, mejorar los servicios públicos y contribuir a la calidad del debate público. Además, el conocimiento de cuándo y cómo investigación financiada lograr marcar una diferencia debería permitir a los que financian la investigación tomar mejores decisiones acerca de cómo y dónde se asignan los fondos. Al mismo tiempo, es importante que la investigación social y económica no instrumental sea valorada y apoyada. Las rutas y mecanismos a través de los cuales se comunica la investigación a los lugares donde puede marcar la diferencia son muchos y variados. Los modos en los que la investigación es luego utilizada también resultan complejos y multifacéticos. Por ejemplo, la investigación podría influenciar directamente en los cambios en las políticas, las prácticas y las conductas. O podría, de modo más sutil, cambiar el conocimiento de las personas, el entendimiento y las actitudes hacia temas sociales. El seguimiento de estos cambios sutiles resulta difícil, pero tal vez sea más importante a largo plazo.

El informe de la Unidad de Investigación para el Empleo de la Investigación (UIEI) resultante de un simposio del ESRC (Consejo de la Investigación Económica y Social - UK) sobre la evaluación del impacto no académico de la investigación aborda estos temas. Establece las razones por las que debería querer examinar la diferencia que puede marcar la investigación. Luego explora los modos diferentes de enfocar un problema, delineando los temas principales y las elecciones que surgen cuando se evalúa el impacto de la investigación. Una amplia gama de preguntas claves surgen en el documento, y su consideración debe ayudar a los que desean desarrollar tareas en esta área. Una ayuda-memoria para los evaluadores del impacto se presenta a continuación.

Preguntas iniciales para considerar cuando se diseña una evaluación de impacto

- ¿Quiénes son las partes involucradas en la evaluación del impacto de la investigación, y por qué quieren información para evaluar específicamente los impactos no académicos de la investigación?
- ¿La evaluación tiene fines formativos o sintetizadores? ¿Cómo se verterá la información obtenida en el proceso de toma de decisiones?
- La evaluación del impacto, ¿será dirigida primeramente al aprendizaje (entonces se debería enfatizar la evaluación del proceso)? O bien, ¿será la evaluación principalmente para permitir la realización de juicios (entonces debería privilegiarse el examen de los resultados)?
- Los modos dominantes de la evaluación ¿serán cuantitativos o cualitativos – y cuáles son sus implicancias?
- Para cualquier programa de tareas de investigación, ¿cuáles son los impactos deseados, esperados o razonables, y puede la evaluación del impacto enmarcarse bajo estas expectativas?
- ¿Debería la investigación tener impactos identificables? ¿Qué nociones deben los estudios individuales introducir dentro del aspecto académico o en la síntesis de la investigación?

Preguntas que surgen de conceptos más matizados del uso de las investigaciones

- ¿Qué tipos de uso / impacto de la investigación despiertan mayor interés (por ejemplo, instrumental o conceptual; inmediato o a largo plazo)? ¿Y qué pasos deben tomarse para protegerse del sesgo hacia privilegiar aquellos impactos que son más instrumentales, de vanguardia y fáciles de identificar?
- ¿Qué escenarios para el uso de la investigación (potencial) deben ser examinados? ¿Quiénes son los usuarios reales y potenciales de la investigación? ¿Podemos identificarlos a todos, aun haciendo un seguimiento por vías inesperadas de difusión?

¿Cuáles son las implicancias de lanzar la red estrecha o extensamente cuando se evalúa el impacto potencial?

La evaluación del impacto sobre las elecciones de las políticas puede resultar especialmente problemática en la medida en que la investigación que alimenta la elección de políticas sea sintetizada, integrada con otras investigaciones/ conocimientos/ opinión experta, y digerida. ¿Cómo se abordará el tema?

En circunstancias tan complejas, ¿Cómo desglosamos los impactos específicos de la política, prestamos atención a los efectos no lineales, abordamos los temas de la asignación, e identificamos la complementariedad de toda contribución a la investigación?

Más preguntas que surgen de la consideración de modelos de uso de la investigación

¿Estamos interesados en los resultados (qué se produce en la investigación), en el proceso del impacto (cómo se utilizan los resultados de la investigación), en los impactos en sí (las consecuencias iniciales del uso de la investigación en varias arenas de decisión), o en los resultados (las consecuencias que siguen a los cambios en las arenas de decisión para los clientes o el público)?

¿Podemos identificar el uso de la investigación a nivel individual, organizacional y del sistema?

¿Podemos hacer el seguimiento de los impactos de la investigación, tanto de los esperados como de los inesperados?

¿Deberíamos tener que identificar y examinar los impactos no intencionales y/ o disfuncionales, como el mal uso de las investigaciones?

¿Cómo accederíamos al uso tácito u oculto de la investigación?

Preguntas para preguntar que reconocen la importancia del contexto

¿Deberían los impactos ser evaluados incluso en ausencia de iniciativas para aumentar la aceptación de la investigación, o sólo en *tandem* con los enfoques efectivos conocidos?

¿Deberíamos juzgar / evaluar la investigación según el impacto real o potencial?

¿Cómo podemos tener en cuenta la receptividad del contexto, no sólo en términos de las estrategias concomitantes utilizadas para aumentar el aceptación, sino también en términos de aceptabilidad política de los hallazgos o adecuación del mensaje / oportunidad?

Al realizar juicios sobre los impactos, ¿cómo podemos reconocer el rol que juegan los descubrimientos casuales y la apertura de ventanas de la oportunidad?

Más preguntas que reflejan las elecciones metodológicas clave

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de realizar un seguimiento hacia delante, desde la investigación a los impactos, o hacia atrás, desde el cambio producido a los antecedentes de la investigación?

Los impactos de la investigación puede ser removidos temporalmente desde la fuente de la investigación – entonces, ¿cuándo deben evaluarse los impactos? ¿Qué marcos de tiempo son más adecuados dadas las presiones en juego? ¿Dejarlo por un tiempo largo de manera que los impactos puedan ocurrir razonablemente, pero no demasiado, como para que la estela dejada por la investigación se esfume?

¿Cómo podemos equilibrar las descripciones cualitativas y las evaluaciones subjetivas de los impactos con medidas más cuantitativas y objetivas?

¿Cuándo es que la puntuación del alcance de los impactos se convierte en una herramienta útil, y cuáles son los peligros potenciales?

¿Qué podemos agregar según los distintos impactos demostrados?

¿Cómo se pueden (o se deberían) evaluar los impactos?

Preguntas estratégicas para los que evalúan el impacto

¿Cómo podemos delinear implicancias de la política a partir de la evaluación del impacto?

¿Cuáles son las implicancias sobre los recursos de esta evaluación del impacto? ¿Cómo sabremos qué nivel de inversiones en la evaluación del impacto necesitaríamos?

¿Podría la necesidad de demostrar el 'impacto' influir en los órganos de financiación, de manera que se alteren sus prioridades, o bien la naturaleza de la investigación financiada?

¿Influirá el conocimiento sobre el rol de la evaluación del impacto por parte de los investigadores en la naturaleza de las preguntas realizadas y los métodos aplicados, por ejemplo, para asegurarnos la producción de 'mensajes de las políticas' ya absorbidos que no resultan del todo desafiantes, pero que pueden ser rastreados hasta el impacto?

¿Introducirá el proceso de evaluación del impacto nuevos incentivos/ conductas modificadas en el sistema? Por ejemplo, ¿los investigadores inteligentes comenzarán a emplear no sólo a los comunicadores profesionales, sino también a los consultores en relaciones con los medios?

¿Serán nuestros sistemas de evaluación del impacto lo suficientemente sutiles como para identificar y eliminar los impactos inadecuados, por ejemplo, el uso táctico de la investigación desplegada para apoyo de las visiones preexistentes; aplicación inadecuada de los hallazgos más allá del reino de la aplicabilidad; efectos de 'halo' de los famosos estudios que están siendo citados sin un propósito real, etc.?

Fuentes

Davies, Huw, Sandra Nutley e Isabel Walter (2005) '*Approaches to assessing the non-academic impact of social science research*' (Enfoques sobre la evaluación del impacto no académico de la investigación en las ciencias sociales), Informe del Simposio del ESRC sobre la Evaluación del Impacto no académico de las investigaciones 12th/13th Mayo 2005, Unidad de Investigación para el Uso de la Investigación (RURU), Universidad de St Andrews, (ver: www.st-and.ac.uk/~ruru).

23. Modelo integrado de CPCS

El modelo de monitoreo integrado de Comunicación para el Cambio Social (CPCS), del Centro de Programas de Comunicación de la Universidad Johns Hopkins (JHU CCP) (ver: www.jhuccp.org), describe un proceso iterativo en el que el 'diálogo de la comunidad' y la acción colectiva funcionan juntos para producir un cambio social en una comunidad que mejora la salud y el bienestar de todos sus miembros. Se construye sobre varios conceptos clave delineados a continuación.

Integrado

Es un modelo integrado que surge de vasto material sobre el desarrollo de las comunicaciones desde principios de los 60s. En particular, el trabajo de los teóricos latinoamericanos y los activistas de las comunicaciones fue utilizado para su claridad y para las ricas recomendaciones para un enfoque más integrado y participativo del uso de las comunicaciones para el desarrollo. Asimismo, las teorías de la dinámica del grupo, la resolución de conflictos, el liderazgo, la mejora de la calidad y la búsqueda futura, así como también la teoría de comunicación de red/ convergencia, han sido utilizados para desarrollar el modelo.

De relación

Para el cambio social, se necesita un modelo de comunicación que sea cíclico, de relación y que lleve a un resultado de cambios mutuos más que de un solo lado, individual. En la sección 1 del informe de Figueroa *et al* (2002) se proporciona una descripción de dicho modelo. El modelo describe el proceso dinámico iterativo que comienza con un 'catalizador/ estímulo' que puede ser externo o interno a la comunidad. Este catalizador lleva el diálogo dentro de la comunidad que, cuando resulta efectivo, lleva a la acción colectiva y a la resolución de problemas comunes.

Diálogo

El catalizador en el modelo representa el disparador particular que inicia el diálogo de la comunidad acerca de un tema de preocupación específico o de interés de la misma. El catalizador es una pieza faltante en la mayoría del material acerca de la comunicación para el desarrollo, que a menudo supone que la comunidad inicia el diálogo y la acción espontáneamente. El modelo describe el Diálogo de la Comunidad y la Acción como un proceso secuencial o una serie de pasos que pueden tener lugar dentro de la comunidad, algunos de ellos simultáneamente, y que llevan a la solución de un problema común. La sección 2 del informe incluye un conjunto de indicadores clave para medir el proceso del diálogo de la comunidad y de la acción colectiva.

Indicadores de resultados

Se proponen siete indicadores de resultados del cambio social:

- Liderazgo
- Grado e igualdad de participación
- Igualdad de información
- Auto-eficacia colectiva
- Sentido de propiedad
- Cohesión social
- Normas sociales

Tomados en conjunto, estos resultados determinan la capacidad para la acción cooperativa en una comunidad. El modelo también describe el proceso de aprendizaje, que aumenta la capacidad en general de la comunidad para la futura acción colectiva, y aumenta su creencia en, y su valoración de, la mejora continua.

Medición de los resultados

La lista propuesta de indicadores es un trabajo en proceso e incluye distintos tipos de medidas dado un rango de niveles de análisis que pueden llevarse a cabo. Se incluyen cuatro tipos de mediciones:

Medidas dicotómicas (si/no)
Escalas de palabras (tipo Likert)
Escalas numéricas
Evaluaciones cualitativas

Los primeros tres tipos de medidas pueden ser computados para producir proporciones y promedios.

Usuarios potenciales del modelo integrado

La introducción de la sección 2 también aborda el tema de quién usa el modelo para la evaluación y para qué fines. Sugerimos que los tres diferentes grupos puedan conducir la evaluación del proceso y sus resultados:

Miembros de la comunidad que quieren saber cómo su esfuerzo ha logrado los objetivos que se propusieron y le gustaría compartir los resultados con el resto de la comunidad;
Los agentes externos de cambio involucrados en el proceso que necesitan documentar lo bien que la comunidad ha informado a los gobiernos, agencias de financiamiento; y
Los científicos sociales que quieren llevar a cabo un análisis sistémico de la relación entre el proceso y sus resultados en una muestra de comunidades, para compartir con los practicantes, así también como con otros académicos.

Estas distinciones realizadas con los tres tipos de evaluadores reflejan la diferencia de los objetivos de cada uno, y estas diferencias también determinan qué indicadores son utilizados, los métodos para recolectarlos y cómo se informan. Por ejemplo, al nivel de la comunidad el tipo de medición si/ no y algunas proporciones pueden llegar a resultar las medidas recomendadas más apropiadas, junto con algunas auto-evaluaciones cualitativas. Es importante enfatizar que este tipo de auto-evaluación (de la comunidad) es clave para una comunicación para el desarrollo participativa. En la práctica, a menudo se saltea la auto.-evaluación, en especial cuando los proyectos son iniciados por agentes externos que tienen una noción limitada de la evaluación o una ideología anti-participativa. La comunicación para el modelo de cambio social explícitamente incorpora la evaluación participativa dentro del proceso en sí más que dejarlo a otros para que lo hagan.

Mantenimiento de registros constante

La sección 2 del informe también incluye un conjunto de matrices que puede ser utilizado para mantener los registros de la comunidad, por el agente de cambio o todo interesado, de cada etapa del diálogo de la comunidad y el proceso de la acción. Cada matriz documenta si el paso ha sido realizado, quién participó, si hubo conflicto o desacuerdo, el modo en que fue resuelto y el resultado de cada paso. Un análisis sugerido de esos datos también se incluye en la sección 2.

Estas matrices también contienen un espacio para documentar las fuerzas que permiten u obstaculizan el proceso de cambio social.

Fuentes

Figuroa, Maria Elena, D. Lawrence Kincaid, Manju Rani, Gary Lewis (con prólogo de Denise Gray-Felder) (2002) 'Communication for Social Change: An Integrated Model for Measuring the Process and Its Outcomes' (La Comunicación para el Cambio Social: Modelo Integrado para la Medición de los Procesos y sus Resultados), *Serie de documentos para la comunicación para el cambio social* Nro. 1, Centro de Programas de Comunicación de la Universidad John Hopkins (JHU CCP) ver: www.comminit.com/evaluations/stcfscindicators/sld-1500.html o www.rockfound.org/Documents/540/socialchange.pdf.

Recursos adicionales

Dagron, Alfonso Gumucio (2001) *Making Waves: Historias de Comunicaciones Participativas para el Cambio Social*. Nueva York: Fundación Rockefeller.

Bibliografía: Lecturas obligatorias

- Church, Madeline, Mark Bitel, Kathleen Armstrong, Priyanthi Fernando, Helen Gould, Sally Joss, Manisha Marwaha-Diedrich, Ana Laura de la Torre y Claudy Vouhé (2003) Participation, Relationships and Dynamic Change: New Thinking on Evaluating the Work of International Networks (Participación, relaciones, y cambio dinámico: Nuevos pensamientos sobre la evaluación del trabajo de las redes internacionales), *Documento del DPU* 121. Londres: Unidad de Planeamiento para el Desarrollo, University College Londres, ver: www.ucl.ac.uk/dpu/WP121.pdf.
- Coe, Jim, Mark Luetchford y Tess Kingham (2002) *id21: tracking routes towards impact, (id21: Siguiendo las rutas del impacto)*. RU: id21, ver: www.id21.org/id21-info/impact.html.
- Lloyd-Laney, Megan (2003) *Making Information User-Driven (Hacer que la Información esté orientada al Usuario)*. Wallingford, UK: Centro de Gestión de Comunicaciones y Información, ver: www.cimrc.info.
- Mortimore, Michael y Mary Tiffen (2003) Promoting research-policy dialogues: Lessons from four studies of dryland development in Sub-Saharan Africa (Promover diálogos entre investigación y política: lecciones de cuatro estudios para el desarrollo de los suelos áridos en África al sur del Sahara). *Documento de Investigaciones para el Desarrollo de Suelos Secos* 41. Crewkerne Somerset: Drylands Research, ver: www.drylandsresearch.org.uk/dr_research_policy.html.
- Omamo, Steven Were (2003) Policy Research on African Agriculture: Trends, Gaps, and Challenges (Investigación sobre Políticas sobre Agricultura en África: Tendencias, Espacios, y Desafíos). *Servicio Internacional para el Informe de Investigación sobre Agricultura Nacional 21/2003*, ver: www.isnar.cgiar.org.
- Phillpott, Anne (1999) Twists in the Mwanza tale: Did one HIV research study shift global policy? (Vueltas en la historia de Mwanza. ¿Un solo estudio acerca del HIV cambió la política global?) *Insights* 32, ver: www.id21.org/insights/.
- RAWOO (2001) 'Utilisation of Research for Development Cooperation: Linking Knowledge Production to Development Policy and Practice' (Utilización de la investigación para la cooperación en pos del desarrollo: Relacionar la producción del conocimiento con el desarrollo sobre políticas y prácticas), *Publicación de RAWOO* 21. La Haya: Consejo Holandés de Investigación para la Asistencia en pos del Desarrollo (RAWOO), ver: www.rawoo.nl/pdf/rawoo21.pdf.
- Scott, Alister (2003) 'Research and Policy Development' (Investigación y Desarrollo de Políticas), *POSTnote*. Londres: Departamento de Ciencia y Tecnología (informe preliminar, versión más extensa disponible en: www.parliament.uk/post/e10.pdf).
- Surr, Martin, Andrew Barnett, Alex Duncan, Melanie Speight, David Bradley, Alan Rew y John Teye (2002) *Research for Poverty Reduction: DFID Research Policy Paper (Investigación para la Reducción de la Pobreza: Documento de Investigación del DIFD)*. Londres: Departamento de Desarrollo Internacional, RU, ver: www.dfid.org.uk.
- UNAIDS (1999) *Communications framework for HIV/AIDS: A new direction*. Joint United National Programme on HIV/AIDS (UNAIDS) and Pennsylvania State University (*Marco de comunicaciones para el VIH/SIDA: Una nueva dirección*. Programa Conjunto de Naciones Unidas sobre VIH/SIDA (UNAIDS) y Universidad de Pennsylvania), ver: www.unaids.org/publications/documents/supporting/communications/unacomm.pdf.
- Walter, Isabel, Sandra Nutley y Huw Davies (2003) Developing a Taxonomy of Interventions Used to Increase the Impact of Research (Desarrollar una taxonomía de las intervenciones utilizadas para aumentar el impacto de las investigaciones). St Andrews, RU: Unidad de Investigación para la

Utilización de la Investigación, Universidad de St Andrews, parte de la Red de ESRC para Políticas y Prácticas basadas en la Evidencia, ver: www.st-andrews.ac.uk/~ruru/publications.htm.

Recursos: Organizaciones y Sitios web

Organización (o autor)	Título del recurso, publicación o herramienta / tipo Autor (fecha) Referencia o fuente	Comentarios, anotaciones
ActionAid	www.actionaid.org.uk	Condujo un estudio de apoyo desde 2001 a 2003, centrado en la transmisión de poder. El informe preliminar de este estudio (en el sitio web) contiene un modelo de Ros David (1998), que muestra ocho formas de influir en los ministros. De modo muy interesante, una de éstas es una 'buena investigación', pero el resto se relaciona con la generación de vínculos y la aplicación de presiones políticas. ActionAid pone un importante énfasis en la evaluación del impacto a nivel usuario final en el Sur, más que en términos de políticas o cambios de actitud en el Norte.
Adam Smith International	www.adamsmithinternational.com/services_eur_cpa.html Masty, Stephen y Matthew Uzzell (n.d.) <i>Comunicaciones para el desarrollo; estrategias y técnicas claves</i> www.adamsmithinternational.com/pdf/ASI_Dev.pdf	Proporciona hiper-vínculos para ver extractos de una selección de ASI de documentales recientes.
ADBI (Instituto del Banco de Desarrollo Asiático)	Utilizar Internet para el Apoyo e Investigación www.adbi.org/correo-electrónico.notification/url.php?id=294&url=%2Fcdrom-review%2F2005%2F07%2F29%2F1263.internet.advocacy.research www.adbi.org/cdrom-review/2005/07/29/1263.internet.advocacy.research/	
AlertNet	www.alertnet.org/inthepress.htm	Historias de desarrollo, actualizadas a diario.
ALIN (Red de Información de Suelos Áridos)	http://www.alin.or.ke/	Revista Baobab.
Bellanet	www.bellanet.org	Comunidades en línea; compartir el conocimiento; blogging.

Organización (o autor)	Título del recurso, publicación o herramienta / tipo Autor (fecha) Referencia o fuente	Comentarios, anotaciones
BOND (ONGs británicas en el exterior orientadas al desarrollo)	www.bond.org.uk	Lineamientos sobre el apoyo (definición: 'apoyo es el proceso por medio del cual se utiliza la información estratégicamente para cambiar las políticas que afectan las vidas de las personas menos favorecidas'), y mucho más.
CBNRM Net (Red de gestión de los recursos naturales con base en la comunidad)	www.cbnrm.net	Una red / comunidad global de práctica.
CDC (Centros para el control y prevención de las enfermedades)	www.cdc.gov/communication/cdcynergy.htm	Se ha desarrollado una herramienta denominada CDCynergy. 'CDCynergy es un CD-Rom multimedia utilizado para planificar, gestionar, y evaluar los programas de comunicación orientados a la salud pública. Esta herramienta innovadora se utiliza como guía y ayuda a los usuarios para diseñar las intervenciones en las comunicaciones de salud, dentro del marco de la salud pública.'
CIIR (Instituto Católico para las Relaciones Internacionales)	Instituto Católico para las relaciones Internacionales (CIIR) y Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID): <i>Generación de capacidad para ONGs locales; Manual de guía para las buenas Prácticas</i> Descargar el manual sin costo en formato PDF de www.ciir.org/Templates/System/Basket.asp?NodeID=91675 . También disponible sin costo en formato de CD-Rom, por correo a Publicación CIIR, ventas: sales@ciir.org.	Este completo manual sobre la generación de capacidad para las ONG locales puede ser utilizado por los capacitadores y los trabajadores para el desarrollo de ONG locales en los países en desarrollo como un manual de auto-ayuda. El manual fue desarrollado desde trabajos de generación de capacidad con organizaciones en Somaliland. Incluye ejemplos y ejercicios para que los usuarios trabajen. Debería ser prueba de la valiosa ayuda que sería para las organizaciones y los individuos que trabajan en la generación de capacidad en los países en desarrollo –y para las ONG locales que buscan una guía para establecer y lograr los objetivos efectivamente.
CIMRC (Centro de gestión de recursos para la comunicación e información)	www.cimrc.info	Los recursos para las comunicaciones, info-mediadores, el uso de la información, la evaluación, etc.
Caja de Herramientas de ciencia ciudadana	www.coastal.crc.org.au/toolbox/index.asp	'Unir a las comunidades, los científicos y los tomadores de decisiones. La caja de herramientas de ciencia ciudadana es un recurso gratuito de principios y estrategias para mejorar la participación de las partes interesadas en la toma de decisiones.' Lista de herramientas y casos de estudio.

Organización (o autor)	Título del recurso, publicación o herramienta / tipo Autor (fecha) Referencia o fuente	Comentarios, anotaciones
Civiblog	www.civiblog.org/	Un recurso para los que realizan trabajos dentro de la sociedad civil y desean una plataforma de blogging gratuita y con un host que pueda sumarse a otros blogs relacionados.
Civicus	'Herramientas para las campañas de las Organizaciones de la Sociedad Civil que participan de los Objetivos de Desarrollo para el Milenio' www.civicus.org/mdg/title.htm	Hiper-vínculos a los discursos, artículos, y declaraciones de Kumi Naidoo que trata sobre el levantamiento de la sociedad civil. Naidoo argumenta que las organizaciones internacionales no demuestran responsabilidad, y que en ese sentido, las OSCs juegan un rol importante en la representación de las voces de los pueblos marginales en todo el mundo.
Iniciativa de comunicación	www.comminit.com	Uno de los sitios más completos sobre la comunicación orientada al desarrollo que existen. Recursos, hiper-vínculos, información, actualizaciones, y mucho más.
Consortio de comunicaciones para el cambio social	www.communicationforsocialchange.org	'Nuestro objetivo es generar capacidad local para los pueblos que viven en comunidades pobres y marginales, para que puedan utilizar la comunicación y mejorar sus propias vidas.' Hay muchas publicaciones interesantes.
CRIS (Derechos de comunicación en la sociedad de la información)	www.crisinfo.org	Campaña para asegurar que los derechos a la comunicación son esenciales para la sociedad de la información y para la venidera Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información (CMSI). La campaña es patrocinada y apoyada por la Plataforma de los Derechos a la Comunicación, grupo de ONGs que participan en los medios y en proyectos de comunicación en todo el mundo.
Danida	Danida ha desarrollado un nuevo sitio sobre 'Las Buenas Prácticas de TCI en las Actividades de Desarrollo' www.goodictpractices.dk	
DFID (Departamento para el Desarrollo Internacional del RU)	Myers, Mary: 'Lineamientos para la evaluación del DFID' www.dfid.gov.uk CommsConsult: 'Herramientas de Comunicación para las Buenas Prácticas' www.dfid.gov.uk	

Organización (o autor)	Título del recurso, publicación o herramienta / tipo Autor (fecha) Referencia o fuente	Comentarios, anotaciones
ESRC (Consejo de Investigación Económica y Social)	<p>Conjunto de herramientas: www.esrcsocietytoday.ac.uk/ESRCInfoCentre/Support/Communications%5FToolkit/</p> <p>Herramientas de los medios: www.esrc.ac.uk/commstoolkit/media.asp</p> <p>Manual 'Héroes de la difusión': http://www.esrc.ac.uk/ESRCInfoCentre/about/CI/CP/best_practice_guides/heroes_of_dissemination/index.aspx</p>	
UE (Unión Europea)	<p>Guía de las buenas prácticas: http://europa.eu.int/comm/research/conferences/2004/cer2004/pdf/rtd_2004_guide_success_communication.pdf</p>	<p>El programa FP6 de la UE ha presentado una guía para las buenas prácticas para comunicar los resultados de las investigaciones –la difusión es una obligación contractual en sus iniciativas de investigación. La guía tiene algunos ángulos útiles, en particular en los recursos de difusión externos (por ejemplo, www.research-tv.com/).</p>
Exchange	<p>www.healthcomms.org</p>	<p>Exchange es un programa de networking (hacer redes) y aprendizaje que promueve la comunicación efectiva en el campo de la salud. Una reciente revisión del programa concluyó que 'Exchange se ha establecido como líder en el campo de la comunicación para la salud, y como una fuente creíble de información y experiencia.'</p>
FAO (Organización para los Alimentos y la Agricultura de la ONU)	<p>FAO y IDRC: Comunicación para el desarrollo: Un medio para la innovación en la gestión de los recursos naturales (de Ricardo Ramírez y Wendy Quarry, 2004) www.comminit.com/strategicthinking/st2004/thinking-925.html (summary) / www.fao.org/DOCREP/006/AD661E00.htm (full doc).</p>	<p>Historias y ejemplos de la experiencia de los pueblos y los proyectos mundiales donde los métodos de comunicación y los enfoques han sido aplicados para abordar los problemas en la gestión de los recursos naturales.</p>
FPRI (Instituto de Políticas Extranjeras e Investigaciones)	<p>Programa para <i>Think Tanks</i> y Sociedades Civiles www.fpri.org/research/thinktanks/</p>	
GAINS (Sistema de Red de Información Agrícola en Ghana)	<p>www.gains.org.gh/</p>	<p>GAINS fue establecido como un componente del Gobierno de Ghana/ Proyecto Nacional de Investigación para la Agricultura (NARP) apoyado por el Banco Mundial en 1991. El objetivo de GAINS consiste en establecer un sistema de redes coordinadas para recolectar, procesar, compartir y presentar información sobre agricultura para su difusión, ya sea generada en Ghana o en otro lugar.</p>

Organización (o autor)	Título del recurso, publicación o herramienta / tipo Autor (fecha) Referencia o fuente	Comentarios, anotaciones
GDN (Red de Desarrollo Global)	Difusión de las investigaciones online www.gdnet.org/online_services/toolkits/disseminating_research_online/	Algunas sugerencias prácticas para la difusión online.
Greenpeace	www.greenpeace.org	Establecido según una tradición de 'dar testimonio', el sitio web establece: 'existimos para exponer a los delincuentes ambientales'. Posee un centro de investigación científica con base en la Universidad de Exeter.
IAMCR (Asociación Internacional para los la Investigación en los Medios de Comunicación)	www.iamcr.net	Sitio completo con contactos, noticias, anuncios, recursos. Presidente: Robin Mansell (LSE).
IDRC (Centro de Investigación para el Desarrollo Internacional)	Difusión de los resultados: http://web.idrc.ca/en/ev-45523-201-1-DO_TOPIC.html Mapeo de los resultados: http://web.idrc.ca/en/ev-26586-201-1-DO_TOPIC.html	
IDS (Instituto para Estudios sobre Desarrollo)	www.ids.ac.uk Servicios de información (incluyendo id21): http://www.ids.ac.uk/ids/info/index.html	
IFEX (Intercambio Internacional de Libertad de Expresión)	Campaña para la libre expresión: Manual para los que brindan apoyo www.ifex.org/download/en/IFEXCampaignHandbook.pdf	Orientado a equipar a los activistas de los derechos humanos en todo el mundo con las herramientas esenciales para hacer una campaña más efectiva para la libertad de expresión y la libertad de prensa.
IFPRI (Instituto para la Investigación de Políticas sobre Alimentación)	Von Grebmer, K, S Babu, V Rhoe y M Rubinstein (2005) Comunicación de la Investigación para la introducción de políticas sobre alimentación: Guía: www.ifpri.org/training/material/miscellaneous/Foodpolicycom/Module_web.pdf	Orientado a asistir a los investigadores a mejorar sus habilidades de comunicación, incluyendo la realización de presentaciones en conferencias, utilizando PowerPoint, seminarios en las organizaciones, y comunicaciones uno a uno con el gobierno.

Organización (o autor)	Título del recurso, publicación o herramienta / tipo Autor (fecha) Referencia o fuente	Comentarios, anotaciones
IICD (Instituto Internacional para la Comunicación y el Desarrollo)	Herramientas de M&E para encuestas online www.iicd.org/articles/iicdnews.2005-05-09.8711099501	Ofrece una fuente de herramientas M&E abiertas de encuestas en Internet, utilizando el pack de software WebEnq versión 3 (aunque no es necesario descargar el software). Liviano e interfase de gestión fácil de usar. Especialmente diseñado para las OSCS del Sur.
IIED (Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo)	www.iied.org Herramientas de Poder de IIED: Para la influencia de la política en la gestión de los recursos naturales http://www.policy-powertools.org/	
INTRAC (Centro Internacional para Capacitación e Investigación para ONG)	www.intrac.org	Publicaciones y cursos de capacitación sobre Monitoreo y Evaluación participativos, apoyo e influencia sobre políticas, fomento del apoyo al Sur, generación de capacidad, pensamiento estratégico, liderazgo organizacional, gestión del cambio organizacional, refuerzo de la sociedad civil, poder y asociaciones, evaluación del impacto, y más.
Itrain Online	Herramientas para compartir conocimientos: http://tinyurl.com/415k3	'Métodos simples, rápidos, y probados para proveer y promover discusiones abiertas y transparentes sobre temas particulares, actividades y proyectos, y pueden ser utilizados efectivamente como técnicas de capacitación / facilitación para los workshops.'
IWPR (Instituto para la Información sobre la Guerra y la Paz)	Información para el cambio: Manual para los Periodistas locales en Áreas en Crisis (de C Bickler <i>et al</i>): www.iwpr.net/special_index1.html	Un manual práctico para ayudar a los periodistas locales a contribuir con el cambio positivo en las sociedades que sufren crisis importantes.
Universidad Johns Hopkins: Centro de Programas de Comunicación (JHU CCP)	www.jhuccp.org	Un programa global significativo en la comunicación orientada a la salud. El centro está asociado con organizaciones de todo el mundo para diseñar e implementar programas de comunicación para influir en el diálogo político, la acción colectiva, y las conductas individuales; mejorar el acceso a la información y el intercambio de conocimiento que intentan mejorar la salud y sus cuidados; y realizar investigaciones para guiar el diseño del programa, evaluar el impacto y las teorías y avanzar los conocimientos respecto de la comunicación.

Organización (o autor)	Título del recurso, publicación o herramienta / tipo Autor (fecha) Referencia o fuente	Comentarios, anotaciones
Jubilee Research	http://www.jubilee2000uk.org	Destilar, analizar y desmitificar los conceptos económicos y la información, así como también comunicarse de manera que sea fácil de entender para los que realizan la campaña. Jubilee Research es parte de NEF (New Economics Foundation, Londres), un tanque de 'pensamiento y acción'.
KFPE (Comisión de Asociaciones de Investigación con Países en Desarrollo)	Estudio de impacto: www.kfpe.ch/download/KFPE_ImpactStudy-final.pdf	Casos de estudio que incluyen una gran variedad de asociaciones de investigación en el Norte y el Sur. Se centra en los impactos potenciales, en especial 'los cambios de actitud', impactos en el fortalecimiento de la capacidad, y los impactos en la sociedad o en los que toman las decisiones.
KM4DEV	www.km4dev.org/index.php	La gestión del conocimiento para el desarrollo de los recursos. Listas completas que incluyen el documento, talleres e hiper-vínculos.
LEAP IMPACT	'Herramientas inteligentes': www.dgroups.org/groups/leap/impact	Herramientas online que incluyen 22 elementos focalizados en la auto-evaluación. Intenta mejorar el rendimiento institucional con prácticas de monitoreo y evaluación relacionados con los servicios de información, productos de información y proyectos de información.
Learning South West	www.learning-southwest.org.uk	Organización miembro que trabaja para apoyar los sectores de aprendizaje y habilidades en todo el sudoeste de Inglaterra. Trabajo interesante sobre comunicación y apoyo.
Livelihoods Connect	www.livelihoods.org	Posibilitaría la implementación práctica del enfoque de poblaciones sustentables a través de información compartida, aprendizaje, herramientas de gestión. El sitio web da acceso al 'Conjunto de herramientas' de documentos y materiales de capacitación.
Lulu	Publicación gratuita: www.lulu.com/	Ofrece la publicación gratuita –puede resultar particularmente útil para los pequeños centros de investigación en los países en desarrollo.
Mande	www.mande.co.uk	Un servicio de noticias que se centra en los desarrollos de métodos de monitoreo y evaluación (M&E) relevantes para los proyectos de desarrollo y los programas con objetivos de desarrollo social. Un recurso completo.
MARTUS: Sistema Global para el Monitoreo de la Justicia Social	www.martus.org or contact info@benetech.org	'Martus –del griego: testigo– es una herramienta tecnológica innovadora y abierta y apoya a las redes que permiten que las ONG fundamentales documenten fehacientemente las violaciones a la justicia social y almacenen sus registros en servidores externos con software fácil de utilizar, preservando las pruebas esenciales para la investigación y los procesos.'

Organización (o autor)	Título del recurso, publicación o herramienta / tipo Autor (fecha) Referencia o fuente	Comentarios, anotaciones
Media Trust	Guía online de Media Trust www.mediatrust.org/online_guides/index.html	Formularios guía para IP, comunicaciones, lobby, marketing, medios, diseño y sitios web.
MOST	www.unesco.org/most	MOST es un programa de la UNESCO que fomenta y promueve la investigación de las ciencias sociales. Su objetivo es producir un conocimiento confiable y relevante para los políticos. El sitio web funciona como una caja compensadora de las mejores prácticas. Intenta convertirse en un punto de compra de una parada para los políticos que quieran saber cuáles son las mejores prácticas en su campo de políticas.
NCC (Consejo Nacional de Iglesias), EE.UU.	www.nccusa.org/about/comcompolicies.html#media-education	La Iglesia y los Medios (por la Comisión de Comunicaciones del NCC) abordan lo que las congregaciones deberían hacer para focalizar su atención en la interacción de los medios, la justicia, la violencia y el rol de la Iglesia en el apoyo a la comunicación y la educación respecto de los medios.
NERC (Consejo de Investigación del Ambiente Natural)	Faith Culshaw y Helen Clayton (2005) <i>La ciencia en las políticas: Formar parte del proceso</i> www.nerc.ac.uk/publications/scienceintopolicy/science-into-policy.pdf	Manual claro y útil sobre cómo promover el uso de la ciencia en la política, incluyendo sectores del gobierno y del parlamento.
OURMedia	www.ourmedianet.org	Una red global de activistas, académicos, y practicantes que trabajan hacia una alternativa más fuerte, la comunidad y los medios de los ciudadanos. Por ejemplo, la conferencia OURMedia III incluyó un panel de evaluación de los medios de los ciudadanos.
Panos	www.panos.org.uk	PANOS Londres trabaja con los periodistas en los países en desarrollo para producir noticias, características y análisis sobre los temas globales más significativos de hoy. El trabajo de Panos es hacer que los temas inmensamente complejos que enfrentan los países en desarrollo sean accesibles y entendidos, para proporcionar información en la que las personas pueden confiar, y abrir oportunidades para las distintas perspectivas a ser oídas.
Policy Hub	Herramientas para políticas: www.policyhub.gov.uk/tools/index.asp	Recursos prácticos online, que intentan ayudarlo a acceder y mejorar el uso de la evidencia en el desarrollo y evaluación de las políticas. Hiper-vínculos útiles.
Power Tools	Herramientas de poder de IIED: www.policy-powertools.org	Compendio de materiales guía sobre los enfoques y tácticas para la influencia política por parte de los que gestionan los recursos naturales.

Organización (o autor)	Título del recurso, publicación o herramienta / tipo Autor (fecha) Referencia o fuente	Comentarios, anotaciones
PRB (Oficina de Referencia para la Población)	Uso de Internet para difundir información: www.prb.org/pdf04/UsingInternetDissemInfo.pdf	Guía útil.
RAIN (Red Regional de Información Agrícola)	www.asareca.org/rain	RAIN es una red de organizaciones y profesionales en el ámbito de la información agrícola en África Oriental y Central. Su objetivo es mejorar la utilización de la información para la investigación y desarrollo agrícola regional.
SAIEA (Instituto de África del Sur para la Evaluación Ambiental)	www.saiea.com/calabash/index.html	Aumenta la efectividad y habilidad de la sociedad civil para participar en la toma de decisiones ambientales y la gobernabilidad. Los resultados desarrollados hasta el momento incluyen las herramientas de participación de la sociedad civil en todo el mundo.
SARPN (Red Regional de África del Sur para la Pobreza)	www.sarpn.org.za	'Conectar las personas, las ideas y la información en la lucha contra la pobreza.' Sitio web completo, con noticias actualizadas.
SciDev	www.scidev.net Carpeta sobre políticas orientadas a la investigación y desarrollo: www.scidev.net/randd	'Noticias, opiniones, e información acerca de la ciencia, tecnología y el mundo en desarrollo.' Un recurso completísimo.
Foro de Interesados para un Futuro Común	www.stakeholderforum.org <i>Cómo hacer Lobby en las reuniones inter-gubernamentales</i> (2004), de Felix Dodds: http://www.stakeholderforum.org/publications/books/lobby.php	Una guía sobre cómo participar y ser oído en reuniones intergubernamentales, incluyendo la preparación y presentación de las ideas, el proceso de consulta y de negociación, así como también los temas prácticos y logísticos.
Mesa Redonda de la ONU sobre Comunicaciones para el Desarrollo	www.fao.org/sd/dim_kn1/kn1_040701a_en.htm	La mesa redonda de septiembre de 2004 reiteró los principios a menudo acordados para la comunicación y el desarrollo, y comenzar a delinear un plan de acción. El apoyo para la comunicación para el desarrollo ocupa un lugar de privilegio en la agenda en lo que respecta a las actividades de seguimiento y colaboración.

Organización (o autor)	Título del recurso, publicación o herramienta / tipo Autor (fecha) Referencia o fuente	Comentarios, anotaciones
Universidad de Central Lancashire	Comunicación estratégica MA: www.stratcom.org Comunicación Aplicada Internacional MSc: http://www.prwiki.org/courses/postgraduate/msciac.php	
Universidad de Oklahoma	Departamento de comunicación: http://www.ou.edu/deptcomm	Incluye la comunicación inter-cultural.
Universidad de Reading	Comunicación para el Desarrollo de MSc: http://www.rdg.ac.uk/irdd/ma8-CSL.htm	
USAID	USAID (2001) <i>Fomentar el apoyo cívico: enfoques estratégicos para los programas de apoyo cívico</i> : www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/countries/ge/advocacydft071201.doc	Incluye una serie de herramientas de apoyo para las OSCS.
Voluntarios de África	www.vfa.8m.net	Uno de los objetivos de esta OSCS son los sistemas de TCI basados en la comunidad.
BM (Banco Mundial)	Centro de recursos de desarrollo de capacidad http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTCDRC/0..menuPK:64169181~pagePK:64169192~piPK:64169180~theSitePK:489952,00.html División de desarrollo de las comunicaciones (DevComm)	El centro de recursos para el desarrollo de la capacidad proporciona casos de estudio, lecciones aprendidas, enfoque de 'cómo', y buenas prácticas relativas al desarrollo de capacidad. DevComm es un equipo de expertos en el campo de la comunicación estratégica –incluyendo el análisis socio-político, las investigaciones de las ciencias sociales, el marketing social, desarrollo de los mensajes, análisis del riesgo político, desarrollo de la estrategia, generación de consenso, participación de la sociedad civil, relaciones con los medios, y generación de capacidad.
WCCD (Congreso Mundial sobre Comunicaciones para el Desarrollo)	15-17 marzo de 2006, Roma http://www.comminit.com/events_calendar/2006-events/events-3934.html	Este evento internacional es organizado por la División de Comunicaciones para el Desarrollo del Banco Mundial, la FAO, y la Iniciativa de comunicaciones. El WCCD se focalizará en demostrar que la comunicación para el desarrollo es un ingrediente esencial para satisfacer los actuales desafíos para el desarrollo y, como tal, debe estar más plenamente integrado en el desarrollo de las políticas y las prácticas.

Organización (o autor)	Título del recurso, publicación o herramienta / tipo Autor (fecha) Referencia o fuente	Comentarios, anotaciones
WSIS (Cumbre Mundial para la Sociedad de la Información)	10-12 de diciembre de 2003, Ginebra. 16-18 de noviembre de 2005, Túnez. http://www.itu.int/wsis/	La WSIS se realiza en dos fases. La primera tuvo lugar en Ginebra, organizada por el gobierno de Suiza, el 10-12 de diciembre de 2003, donde 175 países adoptaron una Declaración de Principios y un Plan de Acción. La segunda fase tiene lugar en Túnez, organizada por el gobierno nacional, el 16-18 de noviembre de 2005.

Publicaciones de RAPID

- **Partnerships and Accountability: Current thinking and approaches among agencies supporting Civil Society Organisations (Sociedades y Responsabilidad: Pensamientos y enfoques actuales entre las agencias que apoyan las organizaciones de la sociedad civil)**, *Monica Blagescu & John Young*, Documento de ODI 255, Septiembre 2005
- **Networks and Policy Processes in International Development: a literature review (Redes y Procesos de Políticas en el Desarrollo Internacional: Bibliografía explicada)**, *Emily Perkin & Julius Court*, Documento de ODI 252, Agosto 2005
- **Civil Society Participation in Health Research and Policy: A review of models, mechanisms and measures (Participación de la sociedad civil en la investigación y políticas orientadas a la salud)**, *Shyama Kuruvilla*, Documento de ODI 251, Agosto 2005
- **How Civil Society Organisations Use Evidence to Influence Policy Processes: A literature review (Cómo las organizaciones de la sociedad civil utilizan la evidencia para influenciar los procesos de políticas)**, *Amy Pollard & Julius Court*, Documento de ODI 249, julio 2005.
- **Implementing Knowledge Strategies: Lessons from international development agencies (Implementando estrategias de conocimiento: Lecciones de agencias de desarrollo internacional)**
Ben Ramalingam, Documento de ODI 244, abril 2005.
- **Bridging Research and Policy in Development: Evidence and the Change Process (Acercando la Investigación y las Políticas en Desarrollo: Evidencia y Proceso de Cambio)**, editado y compilado por *Julius Court, Ingje Hovland & John Young*, ITDG Publishing, 2005.
- 'Bridging Research and Policy in International Development: Context, Evidence and Links' (Acercando la Investigación y las Políticas en el Desarrollo Internacional: Contexto, Evidencia y Vínculos), *Julius Court & John Young* en *The Challenge of Transnational Knowledge Networks: Bridging Research and Policy in a Globalising World (El desafío de las redes de conocimiento transnacional: acercando la investigación y las políticas en un mundo globalizado)*, *Diane Stone & Simon Maxwell (eds)* Routledge, 2004.
- **Bridging Research and Policy in International Development: An Analytical and Practical Framework (Acercando la Investigación y las Políticas en Desarrollo Internacional: Un marco práctico y analítico)**, *John Young & Julius Court*, Documento de RAPID 1, ODI, 2004.
- **Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers (Herramientas para el impacto de las políticas: Manual para investigadores)**, *Daniel Start & Ingje Hovland*, ODI, 2004.
- **Does Evidence Matter? (¿Importa la evidencia?) Serie de reuniones de ODI**, Monografía de ODI, 2004.
- **Livelihoods Approaches to Information and Communication in Support of Rural Poverty Elimination and Food Security (Enfoques de subsistencia respecto de la información y la comunicación en apoyo de la eliminación de la pobreza rural y la calidad alimentaria)**, *Robert Chapman, Tom Slaymaker & John Young*, ODI, 2003.
- **Communication of Research for Poverty Reduction: A Literature Review (Comunicación de la investigación para la reducción de la pobreza: una revisión de la literatura)**, *Ingje Hovland*, Documento de ODI 227, 2003.
- **Knowledge Management and Organisational Learning, An International Development Perspective: An Annotated Bibliography (Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, una perspectiva de desarrollo internacional: Bibliografía explicada)**, *Ingje Hovland*, Documento de ODI 224, 2003.

- **Sustainable Livelihoods: A Case Study of the Evolution of DFID Policy (Sustentencia sostenible: Caso de estudio de la evolución de la política de DFID)**, *William Solesbury*, Documento de ODI 217, 2003.
- **The PRSP Initiative: Multilateral Policy Change and the Relative Role of Research (La Iniciativa PRSP: Cambio de Políticas Multilaterales y el Rol Relativo de las Investigaciones)**, *Karin Christiansen with Ingie Hovland*, Documento de ODI 216, 2003.
- **How the Sphere Project Came into Being: A Case Study of Policy-making in the Humanitarian Aid Sector, and the Relative Influence of Research (Cómo surge el proyecto Sphere: Un caso de Estudio de generación de políticas en el sector de ayuda humanitaria y la influencia relativa de la investigación)**, *Margie Buchanan-Smith*, Documento de ODI 215, 2003.
- **Animal Health Care in Kenya: The Road to Community-Based Animal Health Service Delivery (Cuidado de Animales en Kenia: El camino hacia un servicio comunitario de prestaciones veterinarias)**, *John Young, Julius Kajume & Jacob Wanyama*, Documento de ODI 214, 2003.
- **Bridging Research and Policy: Insights from 50 Case Studies (Acercando la Investigación y las Políticas: Visiones de 50 casos de estudio)**, *Julius Court & John Young*, Documento de ODI 213, 2003.
- **Bridging Research and Policy: An Annotated Bibliography (Acercando la Investigación y las Políticas: Bibliografía explicada)**, *Maja de Vibe, Ingie Hovland & John Young*, Documento de ODI 174, 2002.
- **Bridging Research and Policy: Context, Evidence and Links (Acercando la Investigación y las Políticas: Contexto, Evidencia y Vínculos)**, *Emma Crewe and John Young*, Documento de ODI 173, 2002.

Para mayor información contáctese con: rapid@odi.org.uk o visite www.odi.org.uk/rapid/publications