

“Planificación estratégica de la comunicación en los programas de Desarrollo. Una propuesta de incorporación a la Matriz de Marco Lógico”

Olga del Río¹

INTRODUCCION

La presente ponencia se basa en los resultados obtenidos en un estudio² realizado en el marco de mi desempeño profesional como consultora en temas de desarrollo, ante la evidencia empírica de la escasa o nula utilización de la comunicación en la planificación del desarrollo y que inicié durante mi etapa como co-directora europea en un convenio de cooperación bilateral entre el Gobierno de Guatemala y la Comisión Europea para la consolidación de los Acuerdos de Paz firmados en el país.

En el mismo, de corte claramente operativo, se identificaron las causas principales que dificultaban la utilización de la comunicación en la planificación del desarrollo y ensayé los primeros intentos a partir de una primera versión de la Sub-Matriz de Comunicación vinculada a la Matriz de Marco Lógico, que permitiera ponerla a prueba en el marco del programa referido. Así se realizó una primera validación que, a la luz de los resultados y de la extensión del estudio en el tiempo, fue modificada con posterioridad hasta una última versión (hasta la fecha) que ha sido propuesta como herramienta para el *Programa de Apoyo a l@s niñ@s y jóvenes en situación de calle en Colombia*³ en el marco de una misión de Asistencia Técnica Europea.

La metodología utilizada fue mixta y ha ido vinculada al ejercicio profesional como consultora en temas de desarrollo. En primer lugar la revisión de la Matriz de Marco Lógico de numerosos programas y proyectos de desarrollo de diversas

¹ Consultora de la Comisión Europea para temas de desarrollo. Profesora Universidad Autónoma de Barcelona y Tutora Académica del Master Europeo de Especialización Profesional Mediación Intermediterránea: inversión económico e integración intercultural

² El título del estudio es “Análisis de las causas que dificultan la incorporación de la comunicación a la planificación del desarrollo” (2000-2005)

³ Este programa es fruto de un convenio de cooperación bilateral entre la República de Colombia y la Unión Europea.

organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y especialmente en programas de cooperación bilateral de la Comisión Europea en América Latina, entre los años 2000 y 2005. En segundo lugar la evaluación o la revisión de informes de evaluación del impacto, eficacia y eficiencia de dichos programas respecto de los objetivos y resultados obtenidos. Y, por último, la realización de entrevistas con informantes clave para conocer tanto su visión sobre el rol de la comunicación en los proyectos de desarrollo, así como las dificultades para incorporarla en la identificación, diseño y ejecución de los programas de cooperación.

Cabe señalar que todavía en muchos ámbitos del sistema de cooperación internacional al desarrollo permanece una visión “economicista” del desarrollo y que esta visión ha dado como resultado, entre otros, que dicho sistema sea liderado por perfiles profesionales vinculados a la economía o a carreras técnicas, lo que revierte en una visión casi exclusivamente “objetivista”, es decir por ignorar el rol de las “subjetividades”, culturales, sociales, religiosas o de género entre otras, a la hora de analizar los problemas y plantear las soluciones. Con el transcurso del tiempo, y a la luz del resultado de las evaluaciones sobre el éxito e impacto de los programas de desarrollo o de lucha contra la pobreza, han ido identificándose los cambios o permanencias de las “actitudes” como factor clave relacionado directamente al éxito/fracaso de los programas y, especialmente, a la sostenibilidad de los mismos ya se trate de proyectos productivos, sectoriales, organizativos o de cualquier otro tipo. Esa visión “objetivista” reduce la cuestión de las actitudes o conductas exclusivamente a carencias formativas. Por último, cabe resaltar que, cada vez más, se señalan que aspectos como la autoestima, los imaginarios o los aspectos culturales son freno o trampolín en los procesos de desarrollo y el “empoderamiento” individual y colectivo es considerado factor clave del desarrollo, sin embargo, este aspecto todavía no ha adquirido la presencia y dimensión necesaria en la planificación del desarrollo.

En el marco de lo señalado, las causas más importantes que frenan la incorporación del potencial transformador de la comunicación a los programas de desarrollo serían: i) la baja presencia de “comunicólogos” entre los tomadores de decisiones, los planificadores y ejecutores en las agencias de desarrollo gubernamentales y no

gubernamentales; ii) lo reducido de las aportaciones de la disciplina al diseño y planificación del desarrollo; iii) la dificultad metodológica de incorporar, transversalmente, la comunicación en la Matriz de Marco Lógico; iv) la confusión entre “comunicación” y “medios de comunicación” y, v) la real o supuesta inaccesibilidad a los profesionales y a las industrias informativas y culturales.

1. CONCEPTOS BÁSICOS

La Comunicación para el desarrollo tiene sentidos diferentes según diferentes tendencias y actores del desarrollo. El concepto no dispone todavía de una definición ampliamente consensuada ni de un marco analítico-conceptual que sirva como punto de partida para el estudio de la misma. A lo largo del tiempo se la ha denominado como “ingeniería social” o como el hecho de “dar voz a los sin voz”.

La Agencia de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) es la organización que más esfuerzos ha dedicado a sistematizar el papel de la comunicación en los programas de desarrollo. En su documento *Guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimedia* (2002), realiza una definición de conceptos básicos que recogemos en tanto en cuanto responden al acervo de los actores del desarrollo.

El **concepto de desarrollo** de forma sintética “... puede definirse como un largo proceso de cambio cuantitativo y cualitativo que se producen en una sociedad en los ámbitos político, económico, social, cultural y científico dirigido hacia un bienestar individual o colectivo”⁴ (FAO, 2002a; 2). Además de esta noción básica habitualmente se le incorpora una “etiquetas” que ofrecen información sobre la visión de desarrollo desde la que se trabaja. Las denominaciones más extendidas son **desarrollo humano** --hace referencia a la centralidad del ser humano en cualquier proceso de desarrollo--, **sostenible** --que permita satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las mismas posibilidades para las generaciones futuras y

⁴ “... peut être défini comme un long processus de changement d'ordre quantitatif et qualitatif intervenant dans une société au plan politique, économique, social, culturel et scientifique et menant vers un bien-être individuel et collectif” Traducido por la autora

que supone incorporar una visión ecológica--, y **equitativo** –derecho al desarrollo e igualdad real de oportunidades para cualquier colectivo sin discriminación de género, etnia, etc.--.

Como **concepto de comunicación** consideran que “ ... es un proceso dinámico en el transcurso del cual un emisor y un receptor intercambian y comparten informaciones, ideas, opiniones, sentimientos o reacciones”⁵ (FAO 2002a, p.3). Además señala un aspecto importante para superar la confusión entre “comunicación” y “medios de comunicación” que se encuentra habitualmente en los programas de desarrollo (incluso entre los periodistas responsables de esa área), incorporando a la definición del concepto las diferentes formas de comunicación: interpersonal, institucional y de masas.

La **comunicación para el desarrollo** es definida como

“...la utilización de manera planeada y organizada de las técnicas y medios de comunicación (mediáticos y no mediáticos) para promover el desarrollo, a través de un cambio de actitud y/o de comportamiento, difundiendo la información necesaria y suscitando la participación activa y consciente de todos los protagonistas, incluidos beneficiarios del proceso”⁶ (FAO, 2002;p. 3)

Dos enfoques han establecido los principios que explican y estructuran las teorías que pretenden incidir en las actitudes y conductas: la Teoría de la Persuasión y la Teoría de la Disonancia Cognitiva. En este caso la Teoría de la persuasión y concretamente la matriz de McGuire será la utilizada como marco referencial para la construcción de la herramienta que hemos llamado *Sub_matriz de Comunicación*.

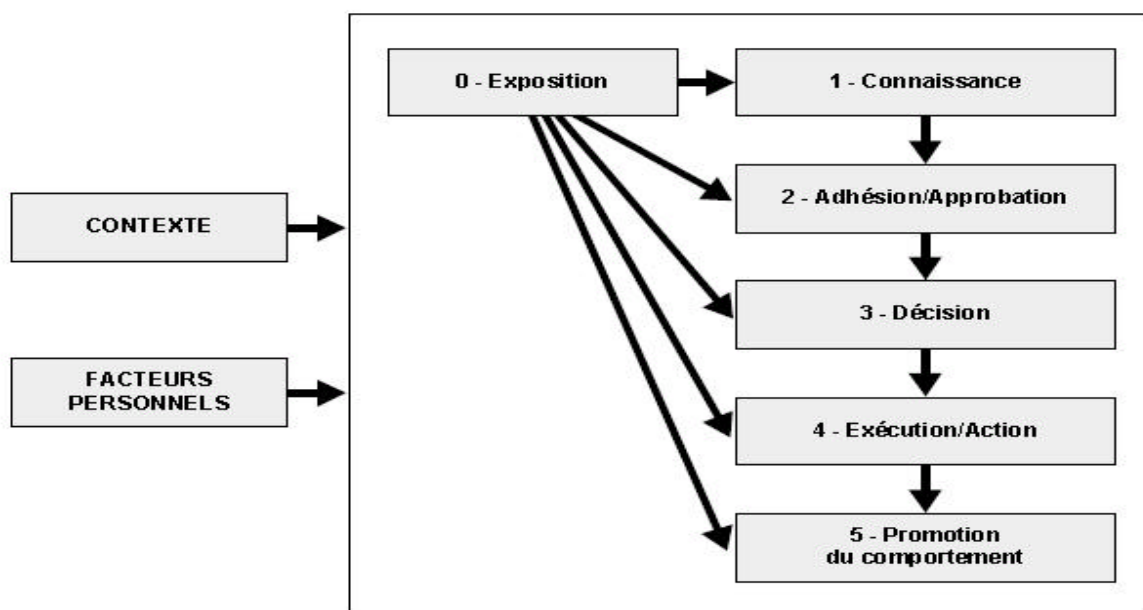
⁵ “... est un processus dynamique au cours duquel un émetteur et un récepteur échangent et partagent des informations, des idées, des opinions, des sentiments ou des réactions” (traducido por la autora)

⁶ “... l'utilisation de façon planifiée et organisée des techniques et des moyens de communication (médiatiques et non médiatiques) pour promouvoir le développement, à travers un changement d'attitude et/ou de comportement, en diffusant l'information nécessaire et en suscitant la participation active et consciente de tous les acteurs, y compris des bénéficiaires au processus” , la traducción es de la autora

Sobre la base de sus investigaciones McGuire (1989) propone la teoría de inputs/outputs como la teoría básica de la persuasión. Esta teoría se basa en una matriz que incorpora dos tipos de variables. Las independientes que son básicamente los elementos constitutivos del proceso de comunicación, a saber: Fuente, Mensaje, Canal, Receptor/a (Grupo Meta), Destinatario/a o Destino (que es lo que se quiere “cambiar” en el receptor/a).

Las variables dependientes serian las “respuestas” del receptor/a a nuestro mensaje y que se concretan en las 12 fases del proceso de persuasión que, según McGuire, son: recepción del mensaje, atención al mensaje, valoración positiva del mensaje, comprende el mensaje, aprende el mensaje, le da la razón al mensaje, se acuerda del mensaje, busca más información sobre el tema, toma decisiones con base a la nueva información, se comporta de acuerdo a la decisión tomada, se felicita por las nuevas decisiones y comportamientos y por último, empieza a tratar de convencer a otr@s (Tomado de Rodríguez, 1999; p.31)

En este sentido, la FAO (2002, p.21) presenta cinco etapas del proceso de cambio del comportamiento, pero enmarcadas en un contexto y unos factores personales (culturales, sociales y económicos) que adquieren mayor relevancia.



2. LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO. El Marco Lógico

En 1992, la Comisión Europea adoptó la « Gestión de Ciclo de Proyecto » (GCP), un conjunto de herramientas de diseño, planificación y de gestión de los proyectos, basadas en el método de análisis del Marco Lógico, ya utilizada ampliamente por muchos donantes, incluso los Estados miembros y preconizada por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE. El método ZOPP (Planificación por Objetivos) y el Marco Lógico es, en la actualidad, la metodología estándar en el sistema internacional de cooperación al desarrollo, lo que la convierte en un instrumento de planificación y gerencia para diseñadores, ejecutores y evaluadores de los programas de desarrollo tanto en la cooperación gubernamental como en la no gubernamental.

El formato básico de intervención en la cooperación internacional al desarrollo son los programas o proyectos. El propósito de cualquier **proyecto de desarrollo** es el contribuir a/o producir cambios que permitan alcanzar una situación deseada en un lugar, un tiempo y un contexto dado. Se parte de la premisa de que existen niveles aceptables de consenso en cuanto a la “identificación social” de un problema que va a permitir definir consensuadamente también, una “situación deseada” que se convertirá en el **objetivo específico y general** a alcanzar.

Dado que los proyectos de desarrollo se dan en **contextos** específicos, es importante que la “situación problemática” y la “situación deseada” sean **diagnosticadas** de tal manera que permitan en un primer momento una adecuada planificación y, posteriormente confirmar en que medida el proyecto ha sido exitoso en relación con sus **objetivos** y sus **grupos meta**.

El camino (estrategia) a realizarse para alcanzar los objetivos se basa en la obtención de una serie de **resultados** (o sub-estrategias) a partir de la realización de ciertas **actividades** que requerirán de **recursos** (humanos, materiales y técnicos).

Además de los factores internos señalados, el éxito o fracaso del mismo también dependerá de **factores externos** que deberán ser igualmente identificados para minimizar la incertidumbre y los riesgos.

La **presencia de la comunicación en la planificación del desarrollo** puede plasmarse en tres “formatos” básicos:

- a) Aquellos proyectos/programas **exclusivamente de comunicación**, como por ejemplo un proyecto que tenga como objetivo de desarrollo “ *Aumentar los niveles de información de la población latinoamericana acerca de temas de interés público como la gestión local, las políticas de descentralización, la promoción de derechos humanos, la equidad social y el bienestar de la ciudadanía*⁷”. No es habitual encontrar proyectos de cooperación cuyo objetivo sea algún aspecto comunicativo.
- b) Aquellos proyectos que **incorporan un resultado** esperado (sub-estrategia) “**de comunicación**” en la Matriz del Marco Lógico⁸. A pesar de que todavía son pocos los proyectos que incorporan la comunicación como un resultado esperado, esta es la modalidad que ha registrado un mayor aumento en la última década.
- c) Aquellos que incorporan la comunicación transversalmente. Esta modalidad es la más escasa, debido a la dificultad metodológica que supone la **incorporación transversal** en la gestión del ciclo del proyecto en general y en la Matriz de Marco Lógico en particular. Desarrollaremos un ejemplo de dicha incorporación en los apartados posteriores, basándonos en las propuestas y años de experiencia en la incorporación transversal de la perspectiva de género que, aunque escasa, tiene ya un largo recorrido.

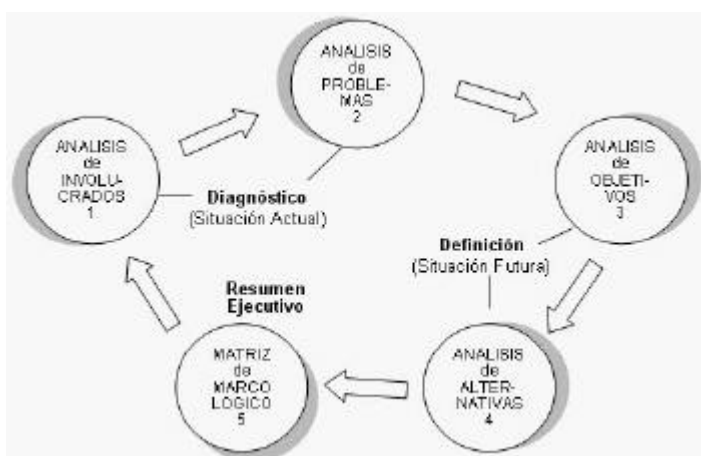
Según la CEPAL (2005) la metodología de Marco Lógico contempla dos etapas:

⁷ Proyecto de la UNESCO/San José (Oficina subregional para Centroamérica)

⁸ Ver ejemplo en el apartado 3 de este trabajo

- a. una primera de identificación del problema y las posibles alternativas de solución a partir del análisis de la situación existente, la creación de cual sería la “situación deseada” y el diseño de las estrategias para alcanzarla.
- b. una segunda en la que la estrategia elegida se convierte en un plan operativo para la ejecución (planificación estratégica).

El esquema básico de la metodología es el siguiente:



2.1. El Análisis de las partes interesadas o involucrados

Una parte interesada puede ser cualquier individuo, grupo de personas, institución o empresa/firma susceptible de tener un vínculo con un proyecto/ programa dado.

El análisis de las partes interesadas/ involucrados, es una parte importante del análisis de la situación que:

- i) Permite identificar cualquier parte susceptible de ser afectada (positiva o negativamente) por el proyecto y la manera en la que es / son afectada(s), en los niveles comunitarios, locales o nacionales;
- ii) Conocer sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación;
- iii) Identificar su posición, de beneficiario/"perjudicatario", de cooperación/ conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias de intervención en función de las diferentes posiciones ocupadas;
- iv) Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

Esta fase es importante **desde el punto de vista de la comunicación** en dos aspectos:

- v Nos permite incorporar los medios de comunicación social como “actor” en su rol de creadores de “opinión pública” y/o mediadores y, en tanto que –ya se trate de medios locales o nacionales y empresariales o alternativos–, son susceptibles de convertirse en aliados, neutrales u oponentes del proyecto o programa.
- v Nos permite identificar y planificar, en los pasos siguientes de la metodología, cuales serían los *receptores* (grupos meta) y el *destino* (que es lo que se quiere “cambiar” en el receptor/a), dos de las *variables independientes* de la Matriz de McGuire.

Existen diferentes matrices para trabajar esta fase, desde la experiencia del ejercicio profesional en cooperación al desarrollo se ha seleccionado la utilizada por la Comisión Europea por que conjuga la sencillez en su manejo con la incorporación de todos los elementos clave, lo que permite tener una visión de conjunto a la vez que nos ofrece información cualitativa muy útil.

Parte interesada (participantes, actores, ..)	Características . Social, económica . Diferencias entre varones y mujeres . Estructuras, organización, estatuto . Actitudes	Intereses y expectativas . Intereses y objetivos . Expectativas	Sensibilidad y respeto a los temas transversales . medio ambiente . igualdad de género	Potencialidades y debilidades . dotación de recursos . conocimientos, experiencia técnica Contribución potencial (a los objetivos del proyecto)	Implicaciones y conclusiones para el proyecto . acción eventualmente necesaria . como tratar al grupo/institución
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
Mujeres que han sufrido violencia de género	-Mujeres entre 15 y 45 años, de todos los grupos sociales, pero sin independencia económica -Modelo “tradicional” de modelos de pareja con marcada distribución de roles masculinos/femeninos	-Salir del círculo de la violencia de género -Acceso a ingresos propios -Que su pareja “cambie”/ o iniciar una nueva vida.	-Sus patrones culturales no incorporan la igualdad entre los géneros - Desconocimiento de sus derechos	- Debilidades: dificultades para hacer pública su situación y pedir ayuda baja autoestima - Fortalezas: Deseos de mejorar su situación -Su contribución potencial al proyecto sería una actitud de denuncia y rechazo a la violencia que ejercen sobre ellas	-Romper el círculo de la violencia que sufren -Generar un contexto que las atienda, proteja y que establezca mecanismos de prevención de la violencia de género -Generar cambios de actitud entre las mujeres víctimas de violencia doméstica para que identifiquen, hagan pública y denuncien la violencia a la que son sometidas

Ministerio de Salud					
Judicatura					
Medios de comunicación					
Población en general					
Etc.					

Esta matriz de partes interesadas o actores supone el primer paso de la metodología, pero debe ser contrastada y re-ajustada a lo largo de todos los pasos de las fases de identificación, formulación y planificación.

Las columnas señaladas con círculo son las más importantes a la hora de incorporar la comunicación (interpersonal, organizacional/institucional y de masas) a la gestión del ciclo del proyecto.

En lo que se refiere a la columna (A) donde se identifican los potenciales participantes, actores, etc., pueden incorporarse todos aquellos actores que formen parte del ecosistema comunicativo del ámbito y territorio de intervención. Entre ellos pueden encontrarse: i) los medios/espacios de comunicación interpersonal (organización religiosa de la comunidad/barrio por ejemplo), ii) los de comunicación organizacional/institucional (canales de comunicación de gremios o instituciones públicas a los que accede la población beneficiaria) y iii) los medios de comunicación de masas (locales o nacionales, escritos o audiovisuales, ...). Todos ellos pueden ser incorporados como tal en la casi totalidad de los proyectos en tanto que mediadores sociales. Haciéndolo se tendrá la oportunidad de **explicitar** su “*contribución potencial a los objetivos del proyecto*” en la columna (E), al igual que para el resto de los actores⁹.

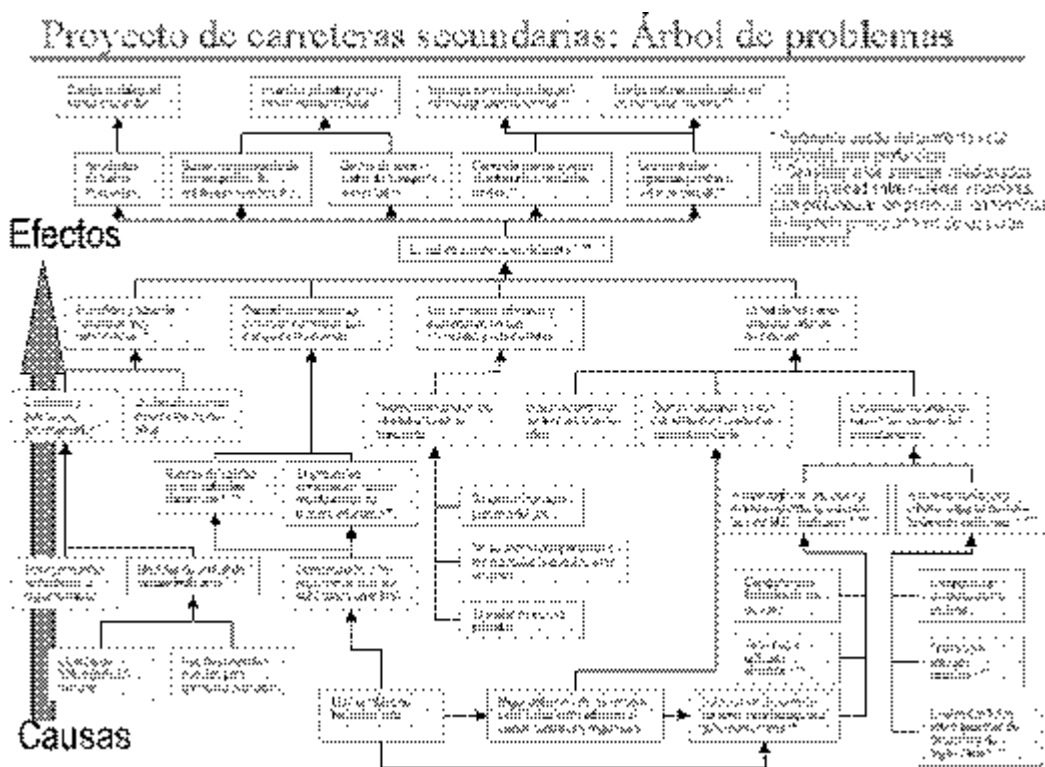
La segunda y gran oportunidad la tenemos en la columna (F) “IMPLICACIONES Y CONCLUSIONES PARA EL PROYECTO” donde las partes interesadas/ involucrados/ actores identificados pueden ser/son convertidos en *receptores* (grupos meta) al incluir otra variable independiente de la Matriz de McGuire el *destino* (lo que se quiere “cambiar” en el receptor/a), como “*Acción eventualmente necesaria*”¹⁰.

⁹ Ver paso 4 de la guía para analizar problemas de comunicación en el apartado 3 de esta ponencia

¹⁰ Ver paso 5 de la guía para analizar problemas de comunicación en el apartado 3 de esta ponencia

2.2. El Análisis de problemas

El objetivo de esta fase es reordenar el material reunido en función del análisis y diagnóstico realizado del problema que se ha identificado como principal, estableciendo causas y efectos, sus orígenes y consecuencias hasta formar un ARBOL DE PROBLEMAS lo más completo posible, acotando actores, aspectos culturales/comunicativos, sociales y económicos de la realidad. La pregunta clave es ¿POR QUÉ?, o dicho de otra forma “A es causado por B, C, D, ..”



Fuente: CE, 2001 (p.13)

Para incorporar la comunicación (interpersonal, organizacional o de masas) una vez realizado el árbol de problemas, solo es necesaria la revisión del mismo por parte de un “comunicólogo/a” para incorporar al árbol los problemas culturales, comunicativos y de actitudes que son causa o efecto de cualquier otro, utilizando la Matriz de Actores o partes interesadas.

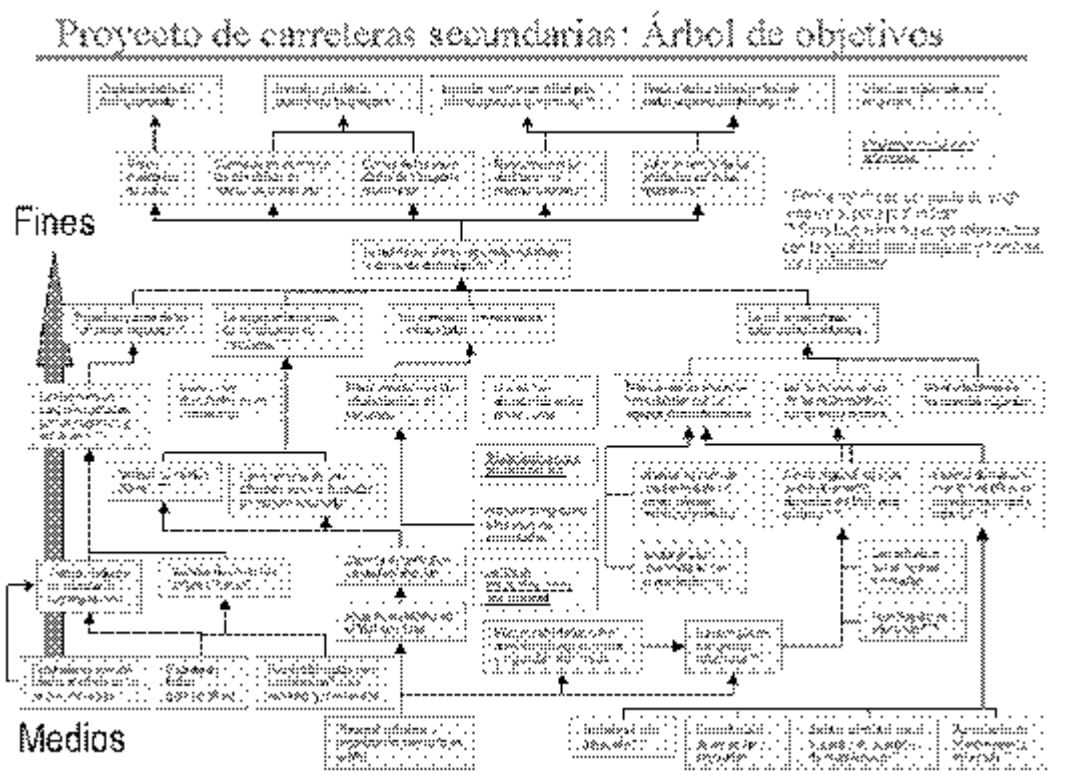
Además deberán tenerse en cuenta ¿Cual es la explicación de la divergencia entre comportamiento actual y comportamiento deseado?, ¿Es un problema debido a la

falta de conocimientos, de información?, ¿O se vincula más bien con actitudes, creencias, valores?, ¿Se debe a la existencia de algunas prácticas o a una falta de competencia?, ¿Otros? (FAO, 2001; p.19)

2.3. Análisis de Objetivos y de Alternativas

La finalidad de esta fase es describir la situación futura (deseada) que se alcanzará cuando se solucionen los problemas detectados en el árbol de problemas. Los problemas, enunciados como *situaciones negativas*, pasan a convertirse en **condiciones positivas de futuro**, elaborando un ARBOL DE OBJETIVOS.

La **relación causa-efecto** del árbol de problemas se transforma en una **relación medios-fines** en el árbol de objetivos. La pregunta clave es ¿CÓMO?, en otras palabras, B, C y D son medios para lograr A.



Fuente: CE, 2001 (p.15)

Al haber sido incorporada al árbol de problemas, la comunicación en esta fase emergerá como "medio" y "fin" en variadas posiciones que completará el árbol de objetivos y el **análisis de alternativas** posterior, lo que contribuirá a que la

comunicación sea incorporada al proyecto ya sea como objetivo específico del mismo, como resultado o de forma transversal.



Fuente: CE 2001 (p. 16)

En este apartado además nos preguntaremos **¿Cuáles son las soluciones posibles desde el punto de vista de la comunicación?**. Ejemplos: información, educación, consejo, formación, argumento, enfoque participativo comunitario (FAO, 2001; p.19)

2.4. Matriz de Planificación del Marco Lógico (MML)

La Matriz de Planificación es el esqueleto del diseño (documento) del proyecto, que incorpora las informaciones básicas de una acción de desarrollo.

La primera columna del marco lógico indica la estrategia de base subyacente al proyecto y que debe responder a la siguiente lógica: la realización de las actividades garantiza la obtención de los resultados esperados, el conjunto de resultados conduce a la realización del objetivo específico que a su vez contribuye al objetivo global y de desarrollo.

Estrategia	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos
------------	--	-------------------------	-----------

Estrategia	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos
Objetivo superior: Orientación estratégica en la que se enmarca el proyecto o acción y situación a la que se aspira.			
Objetivo de desarrollo (o general): Describe la mejora de la situación que se desea (lo que se "quiere" y "puede")	Cómo reconocer si se ha alcanzado el objetivo de desarrollo	Las fuentes de verificación indican dónde y en que forma (documental, gráfica, audiovisual, ...) se pueden encontrar las informaciones que verifiquen los indicadores	
Objetivo del proyecto (o específico): Mejora de la situación que desea (para) el grupo destinatario y <u>Cambios en la fama de actuar de los grupos destinatarios</u> (GTZ, 1998. p.25)	Cómo reconocer si se ha alcanzado el objetivo del proyecto o programa <u>Incorporar los indicadores que permitan medir si se han producido los cambios de opinión, actitud o conducta</u>	idem	Factores ajenos a la influencia de los grupos destinatarios que deben darse para que puedan alcanzar el objetivo
Resultados: Productos y servicios generados por la gerencia del proyecto, para que puedan producirse los cambios esperados en el objetivo del proyecto.	Características fundamentales de los resultados <u>Incorporar las características específicas vinculadas a la comunicación y a los cambios de opinión, actitud o conducta</u>	idem	Factores ajenos al proyecto que deben darse para que se pueda alcanzar el objetivo del proyecto
Actividades requeridas para alcanzar los resultados	Recursos (humanos, materiales y técnicos)	Costos	
			Situación inicial

En la matriz anterior se explicita la información que debe aparecer en cada casilla. El texto normal es la información estandarizada de la metodología del marco lógico. El texto que aparece en cursiva-subrayado supondría la incorporación generica de la comunicación que iremos desarrollando más en las páginas siguientes.

3. LA INCORPORACIÓN DE LA COMUNICACIÓN AL MARCO LÓGICO

La FAO (2002; p.19) propone una guía de los pasos a seguir en el análisis de los problemas de comunicación. Analizándolos, cada uno de ellos puede vincularse a cada uno de los pasos de la metodología de Marco Lógico para establecer la vinculación directa, así lo he realizado para favorecer la comprensión sobre la transversalidad de la comunicación a la metodología del Marco Lógico.

1. ¿CUÁL ES EL COMPORTAMIENTO ACTUAL? ¿CUÁL ES EL COMPORTAMIENTO DESEADO?
Hay un problema cuando existe una divergencia entre lo que es y lo que se desea (*análisis de problemas y de objetivos*¹¹) Ejemplo: - Comportamiento actual: las

¹¹ La vinculación a la metodología y el texto que aparece entre paréntesis y en cursiva es aportación de la autora de esta ponencia.

madres separan brutalmente a su bebé antes de la edad de un año// -
Comportamiento deseado: las madres deben separar progresivamente a su bebé

2. ¿CUAL ES LA EXPLICACIÓN DE LA DIVERGENCIA ENTRE COMPORTAMIENTO ACTUAL Y COMPORTAMIENTO DESEADO? ¿Es un problema debido a la falta de conocimientos, de información? ¿O se vincula más bien con actitudes, creencias, valores? ¿Se debe a la existencia de algunas prácticas o a una falta de competencia? ¿Otros? (*análisis de problemas*)

3. ¿CUÁL ES EL PROBLEMA PRIORITARIO? Criterios para evaluar, por ejemplo: urgencia, importancia de la población en cuestión, política nacional, financiación disponible, vulnerabilidad (*análisis de problemas*)

4 ¿QUIEN ESTÁ AFECTADO POR EL PROBLEMA?. Por ejemplo: adolescentes, mujeres en edad de procrear, temporeros, camioneros, agricultores, padres, etc. (*análisis de partes interesadas e involucrados*)

5. ¿QUIÉN PUEDE INFLUIR EN LA/S POBLACIÓN/ES AFECTADOS POR EL PROBLEMA?. Ejemplos: médicos, profesores, líderes comunitarios, medios de comunicación (*análisis de partes interesadas e involucrados*)

6. ¿CUÁLES SON LAS SOLUCIONES POSIBLES DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA COMUNICACIÓN?. Ejemplos: información, educación alimenticia, consejo, formación, argumento, enfoque participativo comunitario (*análisis de objetivos y análisis de alternativas*)

7. ¿CUÁL ES LA INFORMACIÓN NECESARIA Y NO DISPONIBLE QUE ES NECESARIO RECOGER?. Ejemplo: nivel inicial de los conocimientos, actitudes y prácticas en la población antes de la intervención. (*Análisis de situación y diagnóstico*)

3.1. La Comunicación como “Resultado” en la MML

En esta opción el “resultado de comunicación” es como la descripción de la situación esperada como resultado final de una intervención de comunicación en términos de cambio o resultado comprobable en uno o varios grupos meta seleccionados y, debe cumplir con los siguientes requisitos: debe ser específico, medible, adecuado, realista y situado en el tiempo. En este caso se desarrollará el mismo a partir del desarrollo pertinente de actividades y se podrá ampliar en la *sub-matriz*.

A continuación se desarrolla brevemente un pequeño ejemplo de esta opción.

Lógica de intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos / Hipotesis
Objetivo de Desarrollo: Mejoradas las condiciones de vida y de la población panameña.			
Objetivo General: Mejorar la situación y la condición de las mujeres			
Objetivo Específico: Disminuir los niveles de violencia de genero en Panamá	Entre otros: Aumentado en un % el nivel de conciencia y rechazo de la violencia doméstica entre la población en general y entre las mujeres en particular		
Resultado 1: Establecidas políticas públicas universales que favorezcan la prevención, atención y protección de las mujeres frente a la violencia de género en todo el territorio panameño.			
Resultado 2: Mejorada la cobertura policial y judicial de prevención, atención y protección de las víctimas de la violencia de género.			
Resultado 3: Las mujeres panameñas sensibilizadas sobre sus derechos humanos y sobre los recursos existentes contra la violencia de género	1. % de mujeres expuestas al mensaje 2. % del aumento de de mujeres que conocen sus derechos 3. % del aumento de mujeres que promueven los derechos humanos 4. % de mujeres que conoce los recursos públicos y privados disponibles 5. % de mujeres que accede a los recursos disponibles contra la violencia de genero	1-4 Selección de los métodos y técnicas de investigación de la comunicación para cada uno de los indicadores 5 Estadísticas/ Registros de las entidades que ofrecen servicios de prevención, atención y protección.	
Resultado 4: La población panameña (varones y mujeres) está informada y repudia la violencia de género.			
Actividades del Resultado 1			
Actividades del Resultado 2			
Actividades del Resultado 3 A3.1. Investigación participativa para conocer la/s visión/es sobre la violencia de genero y los derechos humanos, sobre el contexto y sobre sus ecosistemas comunicativos que permita la selección/ segmentación de los grupos meta (<i>receptores</i>) primarios y secundarios así como del <i>destino</i> (lo que hay que "cambiar") A.3.2. Determinación del tipo de enfoque para cada grupo meta (comunicación interpersonal, formación en derechos, marketing social, movilización social, etc. ..) A.3.3. Elaboración de los mensajes clave para cada uno de los grupos meta (primarios y secundarios) A.3.4. Elección del canal/canales de comunicación (institucional; medios de información y comunicación; canales socio-tradicionales o socio-culturales; canal comercial) A.3.5. Diseño operativo de la estrategia y realización de la misma.	Recursos humanos, materiales y técnicos necesarios para realizar las actividades		

Como puede observarse, los resultados dos y tres (sombreados en el cuadro) son resultados específicamente de comunicación para el desarrollo. **Las actividades** necesarias para alcanzarlos seguirán el procedimiento habitual de la metodología, pero deben a su vez ser las pertinentes y adecuadas a **una estrategia**

comunicativa para el desarrollo. En este caso se han señalado algunas de las actividades que se requieren para garantizar que la suma de las mismas nos permitirá alcanzar el resultado esperado.

En cuanto a los **Indicadores Objetivamente Verificables (IOV)**, que son el instrumento que nos permitirá medir en que medida se ha alcanzado el resultado esperado, se han puesto solo algunos a título ilustrativo, pero como puede verse están **vinculados a las etapas del proceso de cambio de opinión, actitud y conducta**¹².

En cuanto a las **Fuentes de Verificación**, en muchos casos se requerirá del levantamiento de una “Línea de base” realizada con anterioridad a la intervención que nos permita comprobar si se cumplen los IOV previstos.

En este punto tienen especial importancia algunos de los problemas señalados al inicio de esta ponencia, como son la baja presencia de comunicadores entre los planificadores del desarrollo y la confusión entre “comunicación” y “medios de comunicación” presente en muchos programas.

3.2. La Sub-Matriz de comunicación

La sub_matriz de comunicación es una derivación de la Matriz del Marco Lógico y la vinculación a la misma es a partir de los *resultados esperados* que aparecen en la MML.

Resultados	Involucrados // Receptor/es // Grupo Meta (1)	Destino (2) *Prevención/ cambio *Corto/largo plazo	Enfoque (3)	Fuente (4) *número *credibilidad *unanimidad	Mensaje (5)	Canal ¹³
Resultado 1: Establecidas políticas públicas universales que favorezcan la prevención, atención y protección de las mujeres frente a la violencia de género en	Primarios					

¹² Ver cuadro en el apartado 1 de este trabajo

¹³ Institucional/ mediático/ socio-tradicional o socio-cultural// comercial

violencia de género en todo el territorio panameño.	Secundarios					
Resultado 2: Mejorada la cobertura policial y judicial de prevención, atención y protección de las víctimas de la violencia de género.						
Etc.						

(1) Seleccionar los **grupos metas /receptores** (utilizar la matriz de involucrados) y diferenciar entre los *grupos meta primarios* (aquellos que deben adoptar o cambiar una opinión, actitud o comportamiento) y los *grupos meta secundarios* (aquellos que pueden incidir en que los grupos primarios a adoptar en comportamiento deseado o a cambiar)

(2) Para determinar el “**destino/s**” se recuperaran las informaciones referidas a las “aportaciones potenciales a los objetivos del proyecto” de la columna E y las “acciones eventualmente necesarias” de la columna F de la matriz de involucrados o partes interesadas, que nos servirán para delimitar el mismo.

(3) Determinar el tipo de **enfoque/s** más conveniente para cada uno de los grupos meta en función del “destino/s” seleccionado y que pueden ser múltiples. Por ejemplo: participación comunitaria, comunicación interpersonal, asesoría, educación (sexual, en derechos, de higiene doméstica, etc.), información, entretenimiento (series de ficción, dibujos animados, ..), marketing social, formación, alfabetización funcional, convertirse en emisor, etc..

(4) La credibilidad de las **fuentes/s** es uno de los aspectos básicos para el proceso de cambio o transformación de opiniones, actitudes y conductas.

(5) Elaboración de los **mensaje/s** clave destinado a cada grupo destinatario incorporando: i) el *qué* y el *porqué*, es decir cuál es el cambio esperado y cual es el interés para ese grupo de realizar el cambio; ii) el *cómo*, el *cuándo* y el *dónde* (a donde hay que ir, en que momento y que es necesario saber o hacer).

(6) Selección del **canal/es** más adecuado. Pueden considerarse los siguientes: i) canales institucionales (estructuras públicas tales como el sistema administrativo o político, el sistema educativo, las redes de agentes de desarrollo, las ONGs,..); ii) los medios de comunicación e información (escritos, audiovisuales, internet, ..); iii) los canales socio-tradicionales o socio-culturales (líderes y líderes de opinión, otras redes informales como las redes vecinales, otros espacios privilegiados de comunicación como bares, mercado, cultos religiosos, etc.); iv) canales comerciales, como en los sistemas de comercialización de productos corrientes como supermercados, etc..

BIBLIOGRAFIA

Hernandez, G. (compiladora) (2004) Planificación de la Comunicación. MANUAL DE TÉCNICAS Y PRÁCTICAS. Taller para Consorcios Ambientales. Programa Alianzas UICN-Noruega

McGuire, W. (1989). "Theoretical Foundations of Campaigns". En Public Communication Campaigns, (eds.) Rice E. Ronald and Atkin, Charles K., pgs. 43-65. Newbury Park, CA: Sage Publications, INC.

Rodríguez, C, (1999). Estrategias de Comunicación. Memoria del Taller de Capacitación sobre estrategias de Comunicación, realizado en el marco del proyecto Mujer, Salud y Violencia (MUSAVIA), ejecutado por el consorcio de ONGs GVC, EntrePueblos y Terra Nuova financiado por la Unión Europea y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP)

FAO (2002b), Conception et mise en oeuvre de politiques nationales d'information et de communication pour un développement durable en Afrique. LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT. Manuel 3. Roma.

FAO (2002a) Guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimedia. LA COMMUNICATION POUR LE DÉVELOPPEMENT. Manuel 1. Roma.

FAO (2004) *Communication for Development Roundtable Report*. Focus on Sustainable Development 9th United Nations Communication for Development Roundtable 6–9 September 2004, Rome, Italy Organized by FAO with the Government of Italy, UNESCO, World Bank, IDRC, CTA

COMISION EUROPEA (2001). *Manual de Gestión del Ciclo del Proyecto*. EuropeAid Oficina de Cooperación.

GTZ (1998) *Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP)*. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Frankfurt