



FORO IBEROAMERICANO SOBRE
ESTRATEGIAS DE COMUNICACION



Elena Altieri y José Luis Lobera

**Aplicación Efectiva de la Comunicación en Programas
de Desarrollo: El BID y la Prevención y Mitigación de Desastres Naturales**

Aplicación Efectiva de la Comunicación en Programas de Desarrollo: El BID y la Prevención y Mitigación de Desastres Naturales

por Elena Altieri y José Luis Lobera

Introducción – La Comunicación Estratégica en el trabajo del BID

Durante los últimos veinte años, América Latina y el Caribe han experimentado una verdadera revolución en el ámbito de la comunicación. Por un lado, los medios tradicionales de comunicación (ej. radio, prensa escrita y televisión) han dado paso a nuevas tecnologías que están borrando distancias físicas y barreras socio-culturales, así como transformando la manera en que consumimos y utilizamos la información. En una región más integrada que demanda espacios y oportunidades de participación, la comunicación se ha convertido en un proceso dinámico, multidimensional e interactivo que el comunicador no sólo usa para divulgar información, sino también como plataforma para incidir en comportamientos y construir comunidades. Hoy la comunicación influye en lo que la gente compra, en la forma que vota y en cómo se relaciona – en los umbrales del siglo XXI, la comunicación se ha convertido en un componente intrínseco a nuestro estilo de vida individual y colectivo.

En el seno de esta revolución, los programas de desarrollo no han sido una excepción. Si bien las intervenciones de comunicación han estado presentes durante décadas, los distintos actores en el desarrollo (ej. gobiernos, organismos

Elena Altieri y José Luis Lobera

**Aplicación Efectiva de la Comunicación en Programas
de Desarrollo: El BID y la Prevención y Mitigación de Desastres Naturales**

internacionales, sectores público, privado y no-gubernamental) han mostrado un creciente interés y compromiso con la comunicación como instrumento de cambio social en los últimos años. Las estrategias de comunicación efectivas que informan, sensibilizan e involucran directamente a los gobiernos y al público pueden promover cambios de política y de comportamiento, y avanzar los esfuerzos de reforma en la región.

Ciertos programas como las populares telenovelas que realizaron una labor pionera en la incorporación de temas de desarrollo en Perú y México, las redes comunitarias de radios rurales en la región andina, y una arraigada tradición de videos y documentales de base popular en toda la región constituyen sólo algunos ejemplos que han recibido elogios internacionales por su eficacia y su carácter innovador a la hora de garantizar mayor participación en programas de salud o educación, la promoción de nuevas políticas e inversiones, o la consulta en procesos de reforma, entre otros objetivos de desarrollo.

Tal diversidad de objetivos pone de relieve la elasticidad de la comunicación. Como campo de práctica en el BID, la comunicación funciona en muchos niveles: al nivel de política, para influir políticas, posiciones y programas entre los responsables de adoptar decisiones; al nivel comunitario, para promover el diálogo y la resolución de problemas; con grupos específicos, para incidir en su comportamiento y uso de nuevos servicios; y a nivel masivo, para sensibilizar y motivar a la población a ejercer su influencia acerca de ideas y prácticas. Con el fin de llevar a cabo estas diferentes funciones, la comunicación utiliza una diversidad de enfoques como la divulgación en medios masivos, el mercadeo social, la comunicación institucional e interpersonal y la movilización comunitaria.

Elena Altieri y José Luis Lobera

**Aplicación Efectiva de la Comunicación en Programas
de Desarrollo: El BID y la Prevención y Mitigación de Desastres Naturales**

En el Banco Interamericano de Desarrollo la comunicación para el desarrollo se instauró oficialmente como Programa en 1995, a raíz de la participación del Presidente Enrique V. Iglesias en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer que la Organización de Naciones Unidas celebró en la ciudad de Pekín (Beijing). Esta conferencia despertó la necesidad de abordar el complejo problema social de la violencia doméstica en la corte de la opinión pública de la región, a fin de generar un debate público sobre la magnitud y gravedad de un tema invisible hasta entonces, y de promover acciones y políticas para prevenir y combatir su flagelo. En 1996, el Banco lanzó su primera campaña regional de sensibilización sobre este fenómeno; desde entonces, la institución se ha embarcado en más de 30 campañas nacionales de sensibilización -- algunas de ellas premiadas como los equipos más destacados de la institución -- sobre temas tan variados como la niñez en situación de calle, el estigma asociado a VIH/SIDA, agua y saneamiento, la inclusión social y, últimamente, la trata de personas.

Durante la última década, el Banco también ha comenzado a incorporar componentes más estratégicos de comunicación en sus operaciones para que todos los actores involucrados comprendan, crean y respalden los objetivos, actividades y requisitos de programas de desarrollo. Por ejemplo, los proyectos de infraestructura a gran escala frecuentemente requieren intervenciones de comunicación que faciliten los procesos de consulta y anticipen posibles obstáculos y resistencia. A la luz de que, en el pasado, muchos excelentes programas se han visto perjudicados por falsos rumores, protestas públicas, percepciones erróneas, falta de conocimientos o inadecuado cumplimiento de las nuevas regulaciones y prácticas necesarias para su efectividad, la comunicación se ha convertido en un recurso crítico para lograr eficacia en el desarrollo. Algunos ejemplos de proyectos sobresalientes por su uso estratégico de la comunicación incluyen el Programa de Mejoramiento Urbano de Rio de Janeiro, Favela-Barrio (BR0250), el Proyecto de

Elena Altieri y José Luis Lobera

**Aplicación Efectiva de la Comunicación en Programas
de Desarrollo: El BID y la Prevención y Mitigación de Desastres Naturales**

Fortalecimiento de la Reforma Educativa en Paraguay (1254/OC-PR), el Programa de Manejo Ambiental de las Islas de la Bahía en Honduras (HO0198) y el Programa de Simplificación de Trámites para el Sector Empresarial en Colombia (ATN/MT-7186-CO).

Una evaluación interna realizada en 2003 con el fin de medir las percepciones, el uso y las necesidades del personal operativo de la institución en este campo reveló que el 92% de los jefes de equipo de proyecto consideraba que la comunicación debería constituir una prioridad en las operaciones del Banco, si bien la mayoría (56%) mencionó que pocos o ninguno de sus proyectos incluyeron componentes de comunicación. Cabe señalar que la limitación más importante que los líderes de proyecto expresaron tener para integrar componentes de comunicación en los proyectos es el limitado acceso a personal especializado, por lo que la gran mayoría manifestó interés en recibir apoyo, especialmente a través de asistencia técnica práctica (85%) y capacitación (71%). A raíz de este estudio, el Programa ha expandido su base de consultores para poder brindar apoyo directo a los equipos de proyecto, y desarrollado un programa de aprendizaje con la Academia para el Desarrollo Educativo que, hasta la fecha, ha ofrecido capacitación a cerca de sesenta especialistas de nuestro personal operativo.

Durante los últimos años, el Banco también ha cementado su experiencia en la persuasión a través de medios masivos de comunicación para influir en conocimiento, actitudes y prácticas. Los medios de comunicación pueden influir en un tema, someterlo al escrutinio del público y dar a conocer soluciones para abordar un problema. Si bien los medios no son suficientes por sí mismos, y deben combinarse con otros enfoques como la comunicación interpersonal o la movilización comunitaria para incrementar las posibilidades en cambios de conducta, son especialmente atractivos por su alcance inmediato a grandes

Elena Altieri y José Luis Lobera

**Aplicación Efectiva de la Comunicación en Programas
de Desarrollo: El BID y la Prevención y Mitigación de Desastres Naturales**

segmentos de la población. Así, la radio fue el primer medio que se incorporó en el campo de la comunicación para el desarrollo, al llegar a la mayor cantidad de gente, especialmente en zonas alejadas y en los países más pobres. La prensa y los medios electrónicos, por su parte, tienen una cualidad física que se puede leer, pasar a otros e incluso archivar para un futuro uso.

En los últimos años, la televisión se ha impuesto como la fuente favorita de información para la opinión pública de la región; a medida que se extiende su cobertura, la televisión con contenido de interés público está revelando el rostro más humano del desarrollo al mismo tiempo que ejerce su influencia en las ideas, actitudes y prácticas del telespectador. En particular, el Banco Interamericano de Desarrollo ha invertido en la producción regular de programación de televisión sobre proyectos, iniciativas y personalidades relacionados con el desarrollo social, económico y cultural de la región. Las producciones de *BIDAmerica TV* -- reportajes, documentales y mensajes de interés público -- son emitidas regularmente en programas como *El Mundo Informa* de CNN en Español y en los noticieros y programas de aproximadamente 100 canales de televisión en la región. La combinación efectiva de todas estas herramientas ha sido un factor determinante del éxito de numerosos proyectos y campañas de la institución.

RETOS DESDE EL CAMPO

En los últimos 10 años el Banco Interamericano de Desarrollo ha desarrollado en base a la experiencia y a la práctica una metodología que no cuenta nada nuevo pero que a veces se puede alejar de los manuales para adaptarse a la práctica y las complejas realidades de la región latinoamericana. Esta metodología, si así la queremos llamar, no resuelve las dudas, los obstáculos y las limitaciones con los

Elena Altieri y José Luis Lobera

**Aplicación Efectiva de la Comunicación en Programas
de Desarrollo: El BID y la Prevención y Mitigación de Desastres Naturales**

que nos enfrentamos diariamente en nuestro trabajo, pero nos permite encontrar alternativas, tomar decisiones acertadas y asumir riesgos controlados.

La experiencia acumulada tras el diseño e implementación de más de 32 campañas de sensibilización en diferentes temas, países, públicos y objetivos nos ha permitido identificar las siguientes características fundamentales e imprescindibles para el diseño de estrategias de comunicación efectivas. Las estrategia de comunicación que mejor funcionan son aquellas:

- **participativas y asociativas**, que se basan en la participación y en el diálogo entre diferentes actores y sectores para la unificación de objetivos, la optimización de los recursos y la maximización del impacto. Trabajan en un contexto de retroalimentación continua y constante y, entre sus objetivos, tienen la creación de sistemas de actores multidisciplinarios y multisectoriales que alimentan e impulsan la estrategia/campaña;
- **oportunas**, que analizan el contexto externo en un proceso constante de identificación de oportunidades y ventajas para que éstos se transformen en espacios de desarrollo y de penetración complementarios de la estrategia. Entre sus objetivos tienen la conformación de alianzas
- **dinámicas y flexibles**, que se adaptan continuamente a un entorno hecho por realidades socio culturales y políticas cambiantes y dinámicas, sin perder de vista sus metas y objetivos. Estas estrategias se ajustan a los contextos externos para poder sacar el máximo provecho.

La campaña para la Prevención Local de Desastres Naturales en Centroamérica del BID (2002-2005) es un buen ejemplo de estrategia de comunicación con estas características.

Elena Altieri y José Luis Lobera

**Aplicación Efectiva de la Comunicación en Programas
de Desarrollo: El BID y la Prevención y Mitigación de Desastres Naturales**

Centroamérica ha sufrido el azote devastador de huracanes, inundaciones, erupciones volcánicas y terremotos en los últimos años. Desastres como el Huracán Mitch, que provocó alrededor de 9,000 muertes en Honduras y Nicaragua, son una dolorosa prueba de la fragilidad y escasa preparación de los países centroamericanos para enfrentar las amenazas a las que están constantemente expuestos.

Con la recurrencia de estos desastres, la viabilidad económica de cientos de municipalidades se ha debilitado, dificultando así el desarrollo socio-económico de numerosos ámbitos locales. En muchos casos, los activos municipales han sido dañados reiteradamente, incluyendo activos físicos como la infraestructura pública y los bienes privados. En ocasiones, la infraestructura administrativa de la propia municipalidad también ha sido dañada, afectando archivos y documentación institucionales y los sistemas y registros catastrales, financieros y contables. Esta situación contrasta con los avances del proceso de descentralización en Centroamérica durante la última década, los cuales han incrementado tanto las responsabilidades como las capacidades de proporcionar servicios y apoyar el desarrollo económico local.

Hoy más que nunca, el sector municipal de Centroamérica está en una excelente posición para asumir el liderazgo en la atención inmediata de emergencias y en la gestión local del riesgo para la prevención de desastres futuros.

Maximizando su poder catalítico y de su experiencia en esta área, el BID juntó sus esfuerzos con el Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales en América Central y con la Federación de los Municipios del Istmo Centroamericano y diseñó una campaña de sensibilización dirigida a autoridades locales, nacionales y a medios de comunicación con el objetivo de sensibilizarlos

Elena Altieri y José Luis Lobera

**Aplicación Efectiva de la Comunicación en Programas
de Desarrollo: El BID y la Prevención y Mitigación de Desastres Naturales**

sobre la importancia de invertir, planificar y participar en la prevención de desastres naturales.

La campaña fue planificada para que tuviera impacto en los niveles de conocimiento, actitudes y prácticas de sus públicos meta mediante el desarrollo de dos componentes principales: uno de capacitación y sensibilización directa a los líderes políticos, y otro de influencia y sensibilización de estos públicos mediante los medios de comunicación, tanto con notas periodísticas en todos los medios masivos como con mensajes publicitarios.

En este sentido, esta campaña constituye un ejemplo interesante de estrategia de comunicación participativa y asociativa, oportuna, dinámica, y flexible por los desafíos que se han planteado y superado tanto en la planificación y diseño de la estrategia, como en su implementación para el logro de los objetivos establecidos con los recursos disponibles.

De las muchas lecciones aprendidas con este proyecto queremos proponer dos: el de la importancia de las alianzas y del peso del comunicador implementador. Además queremos plantear lo que para un “*practicante*” de la comunicación como nosotros representa el mayor desafío: la superación de la brecha entre teoría y práctica para el logro de los objetivos de la comunicación en apoyo al desarrollo.

LA IMPORTANCIA DE LAS ALIANZAS PARA UNA ESTRATEGIA PARTICIPATIVA Y OPORTUNA

En el marco de la Campaña para la Prevención Local de Desastres Naturales en Centroamérica, hemos conseguido alianzas interesantes en dos ámbitos:

Elena Altieri y José Luis Lobera

**Aplicación Efectiva de la Comunicación en Programas
de Desarrollo: El BID y la Prevención y Mitigación de Desastres Naturales**

institucional y mediático. Gracias a la primera, hemos podido realizar eventos e iniciativas más significativas para el proyecto y tener acceso a la mayoría de los públicos meta; gracias a la segunda, hemos podido crear un entorno favorable al cambio y maximizar el poder de incidencia de los mensajes dirigidos a las audiencias. Cuando hablamos de alianzas, nos referimos a acuerdos, relaciones e intercambios con “socios” de la campaña, y en particular con las organizaciones, directores, consejos, comités, expertos y comunicadores que, pese a que no contribuyan financieramente a la campaña, participan brindando sus insumos y abriendo los espacios más oportunos para el debate y el diálogo.

Una campaña que se dirige a un público de líderes políticos acaba teniendo implicaciones políticas y corre el riesgo de ser instrumentalizada y manipulada para otros fines ajenos a los objetivos de la misma. El riesgo aumenta cuando en el marco de la campaña se realizan eventos públicos con alta visibilidad en los medios y con alta participación de figuras clave.

Para controlar este riesgo, se elaboró una estructura de proyecto muy articulada que permitiera balancear el componente político con un fuerte componente técnico. Se creó un equipo coordinador de proyecto a nivel regional caracterizado por una misma estructura a nivel nacional en cada país meta de la campaña: una red compuesta por 21 representantes, cada uno correspondiente a un requerimiento específico del proyecto, de comunicación, técnico o político. Esta estructura generó una red de socios compuesta por un especialista del BID, dos representantes de las comisiones técnicas nacionales (un comunicador y un técnico en prevención), dos representantes de la alcaldía de la ciudad capital (un comunicador y un técnico de prevención) y un representante de las asociaciones de municipios para crear un enlace con todos los demás alcaldes del país.

Elena Altieri y José Luis Lobera

Aplicación Efectiva de la Comunicación en Programas de Desarrollo: El BID y la Prevención y Mitigación de Desastres Naturales



Esta compleja estructura finalmente resultó en un equipo de proyecto regional y uno para cada país que permitieron desarrollar la campaña a partir de un enfoque multidisciplinario y multisectorial, tomando en cuenta diferentes perspectivas y capaz de auto-balancear las diferentes fuerzas e intereses. En este sentido, los insumos técnicos venían filtrados por los comunicadores mientras que, frente a los intentos de los políticos de instrumentalizar la campaña para sus intereses, los técnicos tomaban las riendas de la situación devolviendo al proyecto un enfoque más técnico y especializado (**Estrategia dinámica**). La participación de distintos sectores y actores, en condición de miembro integrante del proyecto con posibilidad de intervenir en los productos y resultados de la campaña, permitió maximizar recursos y llegar más fácilmente a los públicos meta específicos. (**Estrategia oportuna**)

Mediante estas alianzas la campaña dejó de ser una iniciativa del BID para volverse en una iniciativa de una red de actores diferentes que juntaron esfuerzos y recursos para el logro de un objetivo de interés común a todos ellos. (**Estrategia participativa**). Este núcleo que se creó en el seno del proyecto se caracterizó por

Elena Altieri y José Luis Lobera

**Aplicación Efectiva de la Comunicación en Programas
de Desarrollo: El BID y la Prevención y Mitigación de Desastres Naturales**

una comunicación horizontal, multidisciplinaria y enfocada a un objetivo común (**Estrategia asociativa**).

La coordinación de este sistema fue posible sólo gracias a la elaboración de una estrategia articulada y a la mediación de comunicadores con visión estratégica. De esta manera, la campaña finalmente adquirió muchos más dueños y amplió su alcance; sin embargo, ésto no correspondió a una multiplicación de metas y objetivos, más bien permitió que las metas y los objetivos de la campaña se logaran más rápida, económica y efectivamente.

ALIANZAS CON MEDIOS

Podemos afirmar que los resultados de estas iniciativas son posibles en gran medida a las alianzas con distintos sectores y por el rol catalítico que el Banco tiene en sus áreas de intervención y en la región. A este poder de convocatoria y posicionamiento atribuimos también las exitosas alianzas con los medios que han convertido la Campaña para la Prevención Local de Desastres Naturales en una campaña con alta presencia mediática, a pesar de no tener un presupuesto asignado a este componente.

En todas las campañas de comunicación social, el papel y la expectativa que se tiene de los medios, a pesar de los recursos disponibles, es muy grande. Todos los que trabajamos para el desarrollo, seamos organismos internacionales o sociedad civil, esperamos que los medios prioricen nuestros temas, que sensibilicen, que promuevan mensajes y contenidos, que eduquen a las audiencia, que presionen a los líderes, que adopten nuestro lenguaje, que adopten nuestras perspectivas y que se hagan promotores del desarrollo.

Esperamos que los medios tengan sentido y responsabilidad social, olvidando a menudo que los medios se han convertido en un negocio. Tal vez por parte nuestra

Elena Altieri y José Luis Lobera

**Aplicación Efectiva de la Comunicación en Programas
de Desarrollo: El BID y la Prevención y Mitigación de Desastres Naturales**

sea ingenuo esperar que canales de televisión y emisoras de radio pasen spots, cuñas y reportajes de forma gratuita por tratarse de temas de interés público; tal vez sea irrealista pensar que dialogando con dueños y directores sea posible convencerles en donar sus espacios para el bien de la sociedad y el bien común; sin embargo, desde nuestra experiencia podemos afirmar que esto sigue siendo posible.

En seis meses de campaña, más de 40 medios entre televisión y radio se sumaron al esfuerzo de sensibilización de forma gratuita; lo mismo hicieron más de 20 medios de prensa escrita. Su participación y compromiso hacia el tema y el logro de los objetivos de la campaña correspondió a una presencia mediática de la campaña equivalente a más de un millón de dólares (suma de las pautas gratuitas concedidas para la divulgación de los mensajes de sensibilización y del publicity generado con la cobertura e investigación periodística realizada sobre el tema). En Costa Rica y Honduras, los tres spots realizados para las audiencias fueron divulgados con un promedio mensual de 180 pases en televisión y 890 pases en radio, durante los seis meses de la campaña.

Estos datos, que se refieren a la participación de los medios en un proyecto para la creación de una cultura de prevención, demuestran que existen todavía medios con sentido y responsabilidad social y que una alianza con este poder es posible. Claramente alianzas como éstas se desarrollan en el marco de un intercambio de imagen y de intereses: así, que por un lado, nuestras campañas reciben las pautas gratuitas y por el otro, en el marco de la campaña, los periodistas reciben cursos especializados y formación de calidad con respecto a temas de actualidad que responden a su continua demanda de formación y crecimiento profesional.

Elena Altieri y José Luis Lobera

**Aplicación Efectiva de la Comunicación en Programas
de Desarrollo: El BID y la Prevención y Mitigación de Desastres Naturales**

Procesos como éstos -que para nosotros son ejemplos prácticos de comunicación estratégica en los que la negociación es un componente diario, la interacción es un requisito fundamental y la coordinación una clave de éxito-exigen de especialistas que sepan aprovechar instancias y sumar esfuerzos, evitando la duplicación de acciones y el aislamiento. Estamos hablando de comunicadores estratégicos con capacidades gerenciales, sensibilidad humana, pasión, visión, espíritu de negociación, capacidad de apropiación, alta flexibilidad, firmeza frente al cambio y capacidad de adaptación a contextos sociopolíticos cambiantes.

RETOS PARA LAS ESTRATEGIAS

Uno de los grandes retos que se nos siguen planteando en la implementación de nuestros proyectos es la distancia conceptual y geográfica entre los países metas y las campañas que diseñamos. En el Banco, el departamento que se encarga de desarrollar campañas de sensibilización o componentes de comunicación estratégica en los proyectos tiene sede en Washington DC y, debido a que en las Representaciones en los países no contamos con personal especializado en comunicación, el desarrollo y coordinación de proyectos de comunicación depende enteramente de la Oficina de Relaciones Externas en la sede. Nuestra sección, para llevar las estrategias a la práctica identifica a un implementador local que puede ser un consultor en comunicación, una firma de relaciones públicas, u ONG`s especializadas en el manejo de campañas.

Identificar un coordinador capaz de liderar el complejo proceso descrito y de coordinar las partes de forma estratégica y técnica es probablemente el componente más complejo de nuestras campañas. El implementador en los países es la cabeza, el corazón y el brazo de nuestras campañas; es quien puede determinar el éxito o el fracaso de una estrategia - por bien diseñada y articulada que sea - y ésto nos obliga a mover el enfoque de nuestra análisis: ¿Cuál es la

Elena Altieri y José Luis Lobera

**Aplicación Efectiva de la Comunicación en Programas
de Desarrollo: El BID y la Prevención y Mitigación de Desastres Naturales**

capacidad instalada e institucional en materia de comunicación? ¿Cómo son asumidos por los comunicadores los retos que plantean las nuevas estrategias?

En nuestros proyectos de comunicación uno de los desafíos más grandes que se nos plantea en fase de ejecución es la apropiación de la campaña por parte de los implementadores. De hecho, a menudo resulta que los que reciben la estrategia y el plan de acción no tienen confianza en la metodología elegida y en las fórmulas adoptadas y no asumen el reto de convertirse en el motor del proceso.

La experiencia acumulada hasta ahora revela que la transición desde la teoría (nuestra estrategia) a la práctica (la implementación de la misma) no es siempre automática y que más bien el logro de esta sintonía requiere la inversión de tiempo y recursos para sensibilizar, concienciar y sintonizar con los que implementarán el proyecto.

¿Cómo llenar el vacío que se interpone entre la metodología diseñada y la práctica del día a día? Quizás no hay una fórmula, un manual, una estrategia, una manera universal de entender y/o de hacer la comunicación estratégica, sino que existen diferentes opciones y alternativas que mejor se adaptan a un contexto u a otro. Y consecuentemente, que la comunicación no depende de su conceptualización o de su planificación, sino de su ejecución y de la capacidad estratégica de cada comunicador de hacer funcionar o no, una determinada estrategia.

Concluimos que, según nuestra experiencia, la buena aplicación de la comunicación estratégica para el desarrollo, necesita en igual medida tanto de nuevas estrategias y metodologías, como de comunicadores capaces y altamente especializados. Nuestra conclusión es que finalmente, en la práctica, la efectividad y el impacto de una estrategia dependen tanto de la planificación y articulación de



FORO IBEROAMERICANO SOBRE
ESTRATEGIAS DE COMUNICACION



Elena Altieri y José Luis Lobera

**Aplicación Efectiva de la Comunicación en Programas
de Desarrollo: El BID y la Prevención y Mitigación de Desastres Naturales**

la misma como de la habilidad de cada comunicador estratégico de asumir los retos de la comunicación para el desarrollo, impulsando proyectos, coordinando alianzas, interactuando con el entorno, generando y alimentando mecanismos de diálogo y de participación.