

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/269701665>

Estrategias de comunicación para el cambio social

Book · January 2002

DOI: 10.13140/2.1.4597.5368

CITATIONS

20

READS

3,631

3 authors, including:



Rafael Obregon

UNICEF

54 PUBLICATIONS 728 CITATIONS

SEE PROFILE



Jair Vega

Universidad del Norte (Colombia)

59 PUBLICATIONS 147 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Sexualidad, jóvenes y salud [View project](#)



Investigación, evaluación y gestión del conocimiento en estrategias de comunicación para el cambio social y de comportamiento (SBCC) [View project](#)

Estrategias de Comunicación para el Cambio Social

FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG

Centro latinoamericano de Medios de Comunicación

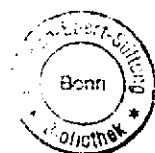
C 02 - 02534

Estrategias de Comunicación para el Cambio Social

Clemencia Rodríguez
Rafael Obregón
M. Jair Vega

**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG

C 02 - 02534



Estrategias de Comunicación para el Cambio Social

Autores:

Clemencia Rodríguez, Universidad de Oklahoma, Estados Unidos
Rafael Obregón, Universidad del Norte, Barranquilla / Colombia
M. Jair Vega, Universidad del Norte, Barranquilla / Colombia

Editora:

Raquel Escobar

Edición:

Friedrich - Ebert - Stiftung
Proyecto Latinoamericano
de Medios de Comunicación

Calle José Calama E 5-37 y Juan León Mera

Casilla: 17-21-1993

Quito - Ecuador

Teléfonos: (593-2) 290-4051; 290-4053

Telefax: (593-2) 290-4027

E-mail: promefes@uio.satnet.net

ISBN N.º 9978-42-655-8

Derecho de Autor : Friedrich - Ebert - Stiftung

Año 2002

Impresión: Impresores  TELFS.: 280-7566

Tiraje: 1.000 ejemplares

Se prohíbe la reproducción parcial o total de esta obra, sin autorización del Proyecto Latinoamericano de Medios de Comunicación de la Fundación Friedrich Ebert.

Estrategias de Comunicación para el Cambio Social

Clemencia Rodríguez
Rafael Obregón
M. Jair Vega

**FRIEDRICH
EBERT 
STIFTUNG**

Proyecto Latinoamericano de Medios de Comunicación

Estrategias de Comunicación para el Cambio Social

Autores:

Clemencia Rodríguez, Universidad de Oklahoma, Estados Unidos
Rafael Obregón, Universidad del Norte, Barranquilla / Colombia
M. Jair Vega, Universidad del Norte, Barranquilla / Colombia

Editora:

Raquel Escobar

Edición:

Friedrich - Ebert - Stiftung
Proyecto Latinoamericano
de Medios de Comunicación

Calle José Calama E 5-37 y Juan León Mera

Casilla: 17-21-1993

Quito - Ecuador

Teléfonos: (593-2) 290-4051; 290-4053

Telefax: (593-2) 290-4027

E-mail: promefes@uio.satnet.net

ISBN N.- 9978-42-655-8

Derecho de Autor : Friedrich - Ebert - Stiftung

Año 2002

Impresión: Impresores **MUZ** TELFS.: 280-7566

Tiraje: 1.000 ejemplares

Se prohíbe la reproducción parcial o total de esta obra, sin autorización del Proyecto Latinoamericano de Medios de Comunicación de la Fundación Friedrich Ebert.

Presentación

En diciembre de 1999, el Proyecto Centroamericano Mujer, Salud y Violencia (MUSAVIA), ejecutado por el consorcio de ONG GVC, EntrePueblos y Terra Nuova, con el financiamiento de la Unión Europea y el Fondo de Población de Naciones Unidas (FNUAP), publicó el libro "Estrategias de Comunicación" de Clemencia Rodríguez. El texto recoge la experiencia de un taller llevado a cabo en Guatemala, con la participación de distintas organizaciones de mujeres, pertenecientes a seis países centroamericanos. El propósito del taller fue enmarcar la práctica de las organizaciones de mujeres en una visión estratégica, para emitir mensajes transformadores a través de los medios de comunicación de la cultura "oficial" y también de los medios alternativos.

Ésta es una de las pocas experiencias en América Latina, que se ha sistematizado y sirve como fuente de aprendizaje a otras organizaciones sociales. Por estos motivos, y una vez realizadas las consultas y acuerdos necesarios con la autora y los ejecutores del Proyecto MUSAVIA, el Proyecto Latinoamericano de Medios de Comunicación de la Fundación Friedrich Ebert (FES) ha realizado una segunda edición, titulada "Estrategias de Comunicación para el Cambio Social", que mantiene los elementos conceptuales y orientación pragmática de la primera edición, introduciendo los siguientes aspectos:

- Diversificación del alcance del manual a otros actores sociales.
- Ampliación de los contenidos con temas concernientes a procesos comunicativos y su incidencia en la democracia y construcción de ciudadanía.

Con esta segunda edición, se pone a disposición un manual que desarrolla criterios teóricos de la comunicación y, a la vez, trata las aplicaciones de la comunicación estratégica a la resolución de una problemática social.

Se considera que este puede ser un aporte útil para las organizaciones sociales en América Latina, que se plantean movilizar el poder de la comunicación y empoderar a individuos y comunidades para generar procesos de cambio social.

Sara-Nathalie Brombart
Directora del Proyecto Latinoamericano
de Medios de Comunicación
Friedrich-Ebert-Stiftung

Introducción

El presente material está diseñado para organizaciones e instituciones que buscan generar procesos de transformación social desde la comunicación.

Este manual es un referente para el diseño y desarrollo de estrategias de comunicación, cuya aplicación debe responder a las características culturales y sociales locales y no, necesariamente, a una “receta” sobre como hacer este tipo de ejercicios. El manual ofrece referentes conceptuales, metodológicos, de investigación y experiencias que permiten su utilización como una herramienta para desarrollar un trabajo de diseño de estrategias de comunicación con diversos grupos sociales. Sin embargo, estos grupos deben traer a la mesa de trabajo sus propias experiencias y visiones de la comunicación para establecer un diálogo que permita desarrollar un ejercicio mucho más enriquecedor.

El manual esta dividido en tres bloques básicos. Un primer bloque apunta a ofrecer al lector una mirada a los abordajes conceptuales que han permeado el trabajo en comunicación y cambio social. Un segundo bloque se ocupa de los aspectos metodológicos que hacen parte del diseño de campañas de comunicación, con especial atención al importante rol que juega la investigación en los distintos momentos del trabajo comunicativo. Un tercer bloque se centra en el desarrollo y desglose de estrategias específicas de comunicación, acompañado de ejemplos específicos que permiten comprender con mayor facilidad la aplicación de cada estrategia.

Esta estructura intenta mantener los elementos conceptuales de la primera edición, “Estrategias de Comunicación”, de Clemencia Rodríguez, publicado en el marco del Proyecto MUSAVIA. Con respecto a los cambios y modificaciones operados, estos consisten principalmente en:

Primero, hay un desplazamiento de un enfoque centrado en asuntos de género, a un abordaje mucho más amplio tanto a nivel temático como a nivel de estrategias de comunicación. Con relación a lo temático, se incluyen ejemplos relacionados con temas tan diversos como salud, democracia, educación, conflictos, derechos de la infancia, entre otros. Con relación a las estrategias de comunicación la primera edición incluye el modelo de persuasión, el mercadeo social y, de manera muy breve, la conexión entre educación y entretenimiento. En esta oportunidad, además de un mayor desarrollo de la estrategia conocida como edutretenimiento, se incluyen otras estrategias como media advocacy, periodismo cívico, estrategias para la búsqueda de consenso y movilización social. Así, el manual entra a ofrecer una “caja de herramientas” para aquellas personas y organizaciones interesadas en llevar a cabo procesos de comunicación para el cambio social.

Segundo, se han actualizado algunos aspectos conceptuales relacionados con la manera de comprender la comunicación. En la primera edición se incluyeron acercamientos a la

comunicación como transmisión de información y diálogo, mientras que en esta edición se incluye la perspectiva de la comunicación para el cambio social, abordaje que domina en estos momentos gran parte del debate académico y práctico de la comunicación. También se establecen diferencias importantes en torno a las implicaciones de los términos estrategia, campaña y producto. Así mismo, en torno a los modelos de comunicación, además, de los modelos psicológico, constructivista y pragmático, se incorpora el modelo culturalista de la comunicación como una perspectiva que permite visualizar la comunicación como un proceso permanente de resignificación y construcción de sentidos.

Tercero, el manual busca ampliar la mirada hacia ejercicios de participación ciudadana, movilización social y de construcción de la agenda pública, a través de la incorporación de elementos conceptuales y prácticos. Estos son aspectos cada vez más cruciales en las sociedades latinoamericanas de este nuevo siglo.

Cuarto, se ha reforzado el componente relacionado con la importancia de la investigación, tanto en el diseño de campañas como en la evaluación de las mismas. En este sentido se destaca la inclusión del modelo de indicadores de comunicación para el cambio social propuesto por algunas instituciones que lideran el debate en este campo a nivel internacional, modelo que ahora requiere de ejercicios de aplicación y validación. En ese sentido, este manual se convierte en un mecanismo ideal para que diversas organizaciones que trabajan en el campo de la comunicación y el cambio social puedan aplicarlo y validarlo.

Las transformaciones a nivel social no resultan tarea fácil. Sin embargo, el diseño sistemático y bien elaborado de estrategias y campañas de comunicación son una herramienta fundamental en el éxito de cualquier organización que trabaja en el ámbito social.

Clemencia Rodríguez
Rafael Obregón
M. Jair Vega

Agradecimiento

Deseamos expresar nuestro profundo agradecimiento a las colegas de la Fundación Friedrich Ebert, particularmente, a Sara Brombart, quien ha creído en la importancia de los procesos comunicativos y su rol en la transformación de nuestras sociedades latinoamericanas, así como a Raquel Escobar por su apoyo y acompañamiento en la coordinación y revisión de esta edición. Extendemos nuestro reconocimiento al Profesor Omar Rincón, de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá/Colombia, por sus valiosos comentarios a las versiones preliminares del manual; al Profesor Mario Mosquera, de la Universidad del Norte, Barranquilla/Colombia, por sus aportes en el desarrollo de los temas construcción de consensos y movilización social, y por supuesto, a los amigos y amigas del Proyecto MUSAVIA, quienes dieron el primer paso al publicar este manual, cuya segunda edición esperamos siga contribuyendo al trabajo de cientos de individuos y organizaciones que apuestan a la generación del cambio social desde la comunicación.

*Clemencia Rodríguez
Rafael Obregón
M. Jair Vega*

CON RESPECTO A LA COMUNICACIÓN PODEMOS PARTIR DE TRES PRINCIPIOS:

1. LA COMUNICACIÓN ES EL PROCESO SOCIAL FUNDAMENTAL

Cualquier actividad o elemento de la sociedad se puede ver como resultado de un proceso de comunicación entre seres humanos; el mismo hecho de que este material haya sido producido se puede ver como producto comunicacional. Cualquier fenómeno que se examine en la sociedad - por ejemplo que un hombre le pegue a una mujer; o que una persona o comunidad se considere sin derecho a participar en la toma de decisiones sobre asuntos públicos que le competen a su vida - puede verse como el producto de una serie de procesos comunicativos. En el primer caso, a ese hombre le mostraron, cuando era niño, que pegarle a la mujer es normal. Luego, otros hombres le han hecho saber que él es realmente muy macho porque le pega a su mujer. Más adelante, ese hombre le va a enseñar a su hijo que pegarle a la mujer es no solamente normal, sino también deseable, etc. En el segundo caso, a estas personas o comunidades se les ha marginado históricamente de la toma de decisiones, se les ha hecho creer que no son competentes para ello y se les ha hecho pensar que tienen que ser representados por otros, llegando inclusive a casos extremos en los cuales no se consideran parte de la sociedad. Esto se refleja en expresiones como la gente de "la sociedad", cuando se refieren a los sectores sociales dominantes. No participar, para ellos, se considera un estado natural.

2. LA COMUNICACIÓN IMPLICA PROCESOS Y ESTRUCTURAS DE CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO

Para que haya comunicación tiene que haber sentidos, significados que se transmiten de un ser humano a otro. Siguiendo el ejemplo del maltrato hay una serie de sentidos que circulan, significados que están ligados al ser masculino y al ser femenino. El hecho, por ejemplo, de que la virilidad se asocie con brutalidad, acción y dominación y que ser mujer signifique, en muchas culturas, ser sumisa, pasiva y humilde tiene mucho que ver con las estadísticas de violencia contra la mujer. Cuando un hombre le pe-

ga a una mujer todos estos significados se activan, es decir, todos estos significados legitiman la acción brutal del hombre contra la mujer. En el caso de la participación hay una serie de sentidos relacionados con el poder, la capacidad de decisión, etc., relacionados con el caudillismo, el mesianismo, que asocian por ejemplo la actividad política como algo propio de los políticos y no de los/as ciudadanos/as individuales o colectivos, que asocian al clientelismo y la corrupción como algo inherente y natural de la actividad política y que generan exclusión, autoexclusión y pasividad por parte de sujetos y comunidades.

Para que cambien los comportamientos hay que cambiar los significados. Esto es lo que ocurre cuando las personas pasan por procesos de transformación muy intensos durante talleres de concientización: están transformando los códigos culturales que moldean su visión del mundo, de las relaciones de género, de los roles de género. De la misma manera, procesos de concientización y empoderamiento que estimulen la participación tanto individual como colectiva, pasan por la transformación de códigos culturales. Los códigos culturales funcionan como una telaraña de significados, y es en medio de esta telaraña donde surge la comunicación. Es importante tomar en cuenta esto en los procesos de comunicación: hay que lograr que el mensaje se inserte en medio de esa telaraña, que haga alianzas con algunos significados que están ahí y entre en choque con otros y que, en todo caso, empiece a hacer parte del universo cultural de las audiencias. Es de esta manera como se puede generar un cambio cultural.

3. LA COMUNICACIÓN ES SIEMPRE UNA DINÁMICA LOCALIZADA EN UN ESPACIO Y EN UN TIEMPO DETERMINADOS, SE DA EN FORMAS ESPECÍFICAS Y TIENE SIEMPRE MÚLTIPLES RESULTADOS

La comunicación no ocurre en abstracto. Los procesos de comunicación siempre están anclados en un tiempo y un espacio. Debemos tener claro que el modelo abstracto de la comunicación nunca ocurre en la realidad. Lo que se da en la vida cotidiana son procesos comunicativos entre personas de carne y hueso, en un tiempo y en un espacio determinados. Esto tiene varias implicaciones:

- La comunicación ocurre en un espacio determinado. Entonces podemos aprender de otros proyectos comunicativos. Pero hay que tener en cuenta que lo que se logra en un país no se puede aplicar de manera idéntica en otro, porque entran en juego otros elementos de carácter cultural, histórico, político, etc.
- La comunicación ocurre a través de medios específicos: siempre tiene un vehículo determinado. En el caso de un taller, por ejemplo, el vehículo es la comunicación interpersonal. En el caso de los papelógrafos es la comunicación escrita.

Para pensar un mensaje hay que tomar en cuenta el contexto social y cultural en el que se trabaja. Por ejemplo, en una campaña contra la violencia contra las mujeres dirigida a hombres en Nicaragua ("Violencia contra las mujeres: un desastre que los hombres Sí podemos evitar"), se incluye un mensaje de empoderamiento porque plantea que los hombres tienen la posibilidad de cambiar la situación. Esta noción de empoderamiento

hace parte del universo cultural nicaragüense, ya que desde la Revolución Sandinista los y las nicaragüenses han sido bombardeados con ideas y mensajes sobre la necesidad de empoderarse, sobre las virtudes del empoderamiento, etc. Es más, la misma palabra empoderamiento es una contribución de Nicaragua al español. Así, la idea de empoderamiento hace parte del universo cultural nicaragüense, de la "telaraña" cultural nicaragüense. Si se tuviera que pensar la misma campaña para Honduras, se tendría que pensar en otro mensaje para llegarle al hombre hondureño, un mensaje que haga parte de su universo cultural. Es decir, no se puede dar por sentado que la idea de empoderamiento funcionará en Honduras porque funcionó en Nicaragua.

1. La cultura es, entre otras cosas, un sistema de símbolos, de formas simbólicas y de significados.
2. La cultura se experimenta como un "piso" común, inteligible para todos/as; accesible a todos/as y de gran fuerza emotiva para todos/as.
3. Los sistemas culturales son históricos, es decir, un símbolo, un código, o un significado están profundamente anclados en el pasado de la comunidad.
4. Un sistema cultural no es un sistema cerrado. Está abierto a procesos de integración de nuevos significados, así como a la transformación de significados existentes.

¿Qué tiene que ver la cultura con la comunicación?

Todo ser humano vive en una colectividad y esta colectividad habita lo que se llama un universo cultural. Esto quiere decir que todos los significados que rodean a esa colectividad, los valores, actitudes e ideas pertenecen a este universo cultural. ¿De dónde vienen todos esos valores, significados, etc.? Vienen de la historia. Están ahí porque las generaciones anteriores los construyeron. Aquí hay dos aspectos importantes. Por un lado la cultura es una construcción histórica, tiene tradiciones ancestrales y por otro no hay nada natural en ellas, cada uno de esos significados es construido por los seres humanos, to-do es una trama artificial: el que de pronto los y las jóvenes sólo se pongan jeans rotos, el que el aborto sea entendido co-mo una práctica inmoral, el que se espere que las mujeres sean sumisas, etc, todas estas prácticas culturales son cons-trucciones de los seres humanos. Construcciones válidas en un tiempo y en un espacio determinado, pero construcciones que se pueden caer tan rápido como empezaron.

Otro aspecto importante es que ese universo cultural es dinámico. De todas esas prácticas culturales algunas serán olvidadas, rechazadas, abandonadas, modificadas y otras permanecerán. ¿De dónde vienen las nue-vas prácticas, los nuevos códigos culturales? De muchos frentes diferentes: por ejemplo del contacto con otros

grupos o comunidades a través de la migración, o del comercio entre unas culturas y otras o, incluso, de las guerras o de las experiencias de colonización, o del mismo consumo de productos mediáticos generados por culturas locales o foráneas.

La cultura es como un círculo hermenéutico en el cual se nace y del cual no se puede salir. Es necesario verlo por dentro. No hay manera de salir de la cultura. Pero, al mismo tiempo, son los hombres y mujeres quienes producen la cultura. No se vive en la cultura como el pez en el agua porque el pez no produce el agua. Se habita la cultura como una araña que, al mismo tiempo que habita su telaraña, la teje.

Por supuesto los medios de comunicación juegan un rol importantísimo al bombardear a su audiencia con mensajes que provienen de otras culturas. De todos estos mensajes mass-mediáticos, algunos van a entrar o a calar en la colectividad receptora y otros no. Es a ese universo cultural donde diversos grupos sociales, políticos, étnicos, culturales, etc., quieren entrar, intentan penetrar allí para que su mensaje se convierta en parte de ese universo cultural.

Los mensajes de estos grupos compiten allí con una gran cantidad de mensajes provenientes de otros grupos, organizaciones, de la iglesia, mensajes comerciales, etc. Y se trata de abrir paso para que ese mensaje penetre ese universo cultural. Afortunadamente los mensajes que lo gran impactar y transformar la cultura pueden ser múltiples, y es ahí donde está el reto de las personas que trabajan desde el ámbito de la comunicación.

Un ejemplo:



Ilustraciones 1 y 2: El ideal del cuerpo femenino en los años 50 comparado con el ideal del cuerpo femenino en los años 90.

Esto tiene que ver con la estética, no con la ética. Este es el ideal del cuerpo femenino en la publicidad de las culturas de occidente en los años 50 y en los 90. Ese ideal ha cambiado completamente. En los 60 era una mujer hermosa a la que hoy se le consideraría fea' y 'obesa' y la de hoy se hubiera considerado en ese tiempo como enferma. Eso demuestra la transformación de los modelos culturales en solamente 30 años. Lo mismo se puede pensar en función de la transformación de valores sobre salud reproductiva, la violencia y la sexualidad. Es decir, que si los ideales de belleza femenina sufren cambios tan drásticos en tan sólo 30 años, las ideas sobre la salud sexual reproductiva, sobre la violencia, sobre la participación política y sobre el ejercicio de la ciudadanía también pueden cambiar radicalmente.

Por otro lado, hay que pensar a largo plazo. Si el ideal del cuerpo femenino se ha transformado en 30 años con todos los recursos con que cuenta la industria de medios de comunicación, se debe entonces reducir las expectativas respecto al tiempo que se requeriría para impulsar un cambio cultural a través de estrategias y campañas de comunicación.

UN NUDO SUELTO: ¿ÉTICA VERSUS EFICACIA?

Ser comunicadores/as implica, necesariamente, asumir el dilema de la ética versus la eficacia. ¿Por qué? Porque si se quiere comunicar desde el universo cultural del receptor/a se encontrará muchas veces que los mensajes más eficaces son mensajes "anclados" en valores cuestionables desde los distintos movimientos sociales. Es un dilema sin soluciones simples. Mientras la publicidad y los medios comerciales tienen muy claro que construyen mensajes exclusivamente para vender, los mensajes generados por organizaciones y movimientos sociales tienen un objetivo muy diferente: el cambio social, la transformación de valores culturales, de creencias, de relaciones de poder. Tradicionalmente todas las teorías de la comunicación de masas se han desarrollado con el supuesto de que la eficacia es lo importante, de tal forma que la gran mayoría de teorías, fórmulas y modelos de cómo diseñar campañas y mensajes usando los medios masivos de comunicación se basan en la eficacia. El formato mismo de los medios masivos está fundado en la eficacia: son tecnologías diseñadas para llegarle al mayor número de gente posible en el menor tiempo y con el menor esfuerzo. Desde esta perspectiva las organizaciones y movimientos sociales deben tener conciencia de las limitaciones de los medios masivos en términos de ética. Es decir, hay que ser consciente de que usar los medios masivos implica "montar" determinados mensajes en valores culturales, símbolos, imágenes, etc. que por ser muy familiares para la población meta, son eficaces. Ahora, esta misma familiaridad significa que tales valores culturales, símbolos, imágenes, etc. constituyen la misma realidad cultural que los movimientos sociales quieren transformar.

A continuación citamos algunos de los apuntes de comunicadoras/es, que participaron en un taller coordinado por el Proyecto MUSAVIA en Guatemala. Ellas/os discutieron acerca del dilema de la ética vs la eficacia de los mensajes masivos:

- Tenemos que diferenciar entre lo que significa ubicarnos en lo culturalmente admitido, para instalarnos bien y lograr que todo el mundo nos escuche, y lo que significa

plantear lo que pensamos nosotros/as, que es uno de nuestros objetivos; porque la idea es subvertir ese orden.

- La comunicación es de dos. Somos nosotras/os y las/os receptores/as; estos últimos son nuestra con-traparte. Hemos de tener en cuenta con quién estamos hablando. Si queremos hacer una campaña tenemos que considerar el universo cultural de las personas a quienes queremos llegar. Y si en ese universo cultural ocurre, por ejemplo, que la violencia o la exclusión es naturalizada, entonces tenemos que asumir esa naturalización; no podemos mandar mensajes que sugieran o ex-presen que la violencia o la exclusión ha sido rechazada, porque en el universo cultural del/la receptor/a no lo es.
- La cosa es mucho más complicada porque, aun en un universo cultural en el que la violencia o exclusión se naturalizan, las personas afectadas saben lo que les está pasando aunque no le sepan poner el nombre.
- Lo que pasa es que 'sentirse mal' también es aceptado como normal dentro de ese mismo universo cultural. Las personas afectadas pueden sentirse mal y al mismo tiempo decir que eso está bien. Es decir, hay culturas donde eso es "normal".
- No tenemos una sistematización del proceso de comunicación y sin eso no sabemos a dónde queremos llegar. Hemos de tener claro que el mensaje que vamos a emitir pueda ser recibido y admitido por la gente. Pero al mismo tiempo nuestro objetivo es hacer una crítica cultural. El ancla que usamos en nuestro mensaje no necesariamente tiene que partir de lo negativo, podemos investigar valores de la gente y rescatar lo positivo de ellos y encontrar un ancla en lo positivo.
- Por otro lado cometemos el error de fijarnos mucho en los elementos escritos del mensaje y no en los elementos gráficos. Yo sigo pensando que debe haber un cruce entre educación y comunicación y entre ética y efectividad.
- También hay que ver los medios que utilizamos en las campañas. Creo que las campañas de medios masivos son el peor vehículo para hacer contracultura. La contracultura es de drama y escándalo, de presentar un ejemplo de tu propia vida, etc., y que los medios lo cubran. Los medios de comunicación son para manipular, para persuadir, seducir y empujar. Y si no queremos manipular pues, tal vez, hay que cuestionar hasta dónde debemos usar los medios.
- Yo, como subversiva natural, no puedo atenerme a esa norma de que los medios son manipulativos, de que no existe la posibilidad de darles otro uso en función de transformar la cultura.
- Comparemos la comunicación masiva con la comunicación interpersonal: todos los gestos, palabras, signos corporales de la comunicación interpersonal, cuando estamos cara a cara emisor/a y receptor/a, representan mil mensajes a través de los cuales intercambiamos ideas, opiniones, etc. El proceso de comunicación en los medios masivos no se compara: cuando me comunico con una persona de carne y hueso, cara a ca

ra, tengo la posibilidad de moldear mi comportamiento, en los medios no tenemos esa posibilidad. Sólo tenemos segundos para mandar un mensaje y no tenemos la menor idea de cómo está siendo interpretado este mensaje.

- Se trata de ver hasta dónde mi objetivo político va en la campaña y hasta dónde es-toy dispuesta/o a negociar para adaptarlo al medio.
- Yo pienso que cuando se tienen cuñas en la TV, se está negociando con el diablo, hay que estar claros/as de esto.
- En 30 segundos no se puede desarrollar un discurso. Es el formato mismo del medio lo que nos obliga a tener que negociar el tipo de mensaje que transmitimos. Si nos metemos en los medios no nos podemos abstraer de las técnicas publicitarias, entonces nos tenemos que relacionar con las mismas agencias que hacen los spots de la Coca Cola, y ¿cómo hacer que éstas entiendan nuestro mensaje? Nos encontramos con una realidad que nos impone la necesidad de negociar y de anclar nuestro mensaje en valores existentes en la cultura.
- Estamos concentrando muchos esfuerzos en esto, y está bien, pero muchas veces no estamos haciendo lo otro, la parte más cuestionadora de la cultura. Nos sentimos desmovilizados/os. Pero estoy de acuerdo en que comunicación se puede hacer de muchas maneras y que tenemos que encontrar también nuestra propia manera de expresarnos. Y aunque en 30 segundos no se puede decir mucho, pienso que nuestros mensajes deben ser educativos. Por ejemplo, creo que las campañas de Benetton son eficaces y al mismo tiempo son educativas, cuestionadoras de lo establecido, transformadoras de la cultura.
- Meterse en los medios significa hablarles en su lenguaje: si queremos que los medios cubran el evento, tenemos que utilizar ciertas estrategias para atraerlos: el escándalo, el drama, el sensacionalismo, etc.
- Podemos hacer cosas propositivas y no sólo adaptarnos a las condiciones existentes. No hay un momento político que termina y un momento técnico que se abre, sino que todo es lo mismo.
- En la comunicación interpersonal también, a menudo, perseguimos determinados objetivos y actuamos en función de conseguirlos. ¿Por qué satanizar la manipulación? ¿Por qué hablar de manipulación y no mejor de 'persuasión'? ¿Cuál es el límite?
- Podemos transmitir un mensaje que sea cuestionador de la cultura. Pero primero tenemos que lograr que el mensaje llegue a la audiencia y le parezca interesante. Y para eso tenemos que anclarnos en la cultura de la gente.
- Hay diferentes formas de anclarse en la cultura y podemos seleccionar en qué nos queremos anclar y ahí debe estar esa búsqueda. Los movimientos sociales debemos investigar la cultura y tomar decisiones sobre qué valores estamos dispuestos/as a utilizar en

nuestros mensajes para que estén anclados en la cultura de la gente y cuáles valores no estamos dispuestas/os a utilizar, aunque hagan nuestros mensajes más eficaces.

- Lo que hay que evitar es anclarse en la cultura, valores, códigos de comunicación de los propios movimientos, porque ahí no se va a lograr nada. Hay que valorar cuáles son los valores en que nos podemos anclar, que no sean totalmente contradictorios con lo que busca el movimiento.
- Hay que centrarse en el entretenimiento, porque ahí puede estar la trampa: lo educativo es aburrido para la gente y todas las propuestas de contracultura se han dado tradicionalmente en ese marco.

Estas opiniones reflejan las diversas posiciones y lecturas frente al tema y que, además, pueden variar de acuerdo con el contexto en que se desarrolle la discusión. Sin embargo, la clave en este caso es darle la oportunidad a las personas que participan en un taller o en un ejercicio de reflexión de expresar la manera como construyen el sentido de la comunicación y tratar de establecer unos referentes locales que permitan trabajar sobre unos supuestos culturales relevantes. Así mismo, las expresiones permiten identificar la diversidad de posturas y dimensiones que surgen en este tipo de discusión, que van desde la visión de la comunicación como un proceso fuertemente asociado a las dinámicas culturales a la identificación, como cruciales, de distintas formas de comunicación en el quehacer de todo ser humano.

Los términos democracia y ciudadanía están profundamente conectados. Para que exista democracia deben existir ciudadanos/as y los/as ciudadanos/as requieren de la democracia para hacerse ciudadanos/as. Además, ambos términos nos remiten al ideal de que es posible construir una sociedad mejor de la que tenemos y nos exigen pensar en relaciones de cooperación y de bienestar común. Existe un vínculo irrompible entre ciudadanía y bien común, que se plantea porque más allá de cualquier diferencia existe un núcleo de intereses comunes que debe guiar la libertad de cada grupo o sujeto social, de manera que el interés colectivo prime sobre el individual. Esto nos lleva a plantear la necesidad de fortalecer el tejido social y así brindar la oportunidad de la concertación y la consolidación de un modelo de participación democrática como condiciones para crear ciudadanía.

Podemos considerar a la democracia el espacio político más apto para luchar por los derechos sociales y expandir la ciudadanía. Toda democracia debe partir del reconocimiento para todos/as de los derechos fundamentales y sociales, y asegurar la representatividad de todas las minorías existentes en la sociedad, garantizándoles, además de un espacio público que las incluya, un ambiente en el que se debatan argumentos con igualdad, se genere el diálogo y el acuerdo racional y pacífico de intereses. Según Josep Rota, una medida del desarrollo democrático de un país sería el punto que este ocupa en una posible escala de centralización de los medios de comunicación y sería tanto más democrático en cuanto tuviera un alto grado de descentralización, heterogeneización, pluralismo y participación.

José Bernardo Toro afirma que la democracia no es una ciencia, no es un dogma, no es un partido, no es una política. La democracia es una forma de ver el mundo, es un modo de ser, una forma de vivir y de estar en el mundo. En una palabra, la Democracia es una cosmovisión. La democracia no es natural al ser humano y como toda creación humana puede prosperar, perecer y volver a aparecer. Los griegos crearon las ideas democráticas, occidente las heredó y con el correr de los tiempos estos ideales fueron asumidos por otras culturas¹.

La práctica y ejercicio democráticos demandan una coherencia entre el discurso y la aplicación. Como lo plantea Herrera:

"La democracia no sólo es una verdad en construcción. Es ante todo un "ethos", un modo de ser, también en construcción, con base en vivencias valorativas. No se puede pensar en ser demócrata cuando no se ha experimentado el valor de la solidaridad, del altruismo, de la responsabilidad social, del espíritu cívico, del respeto por los bienes comunes y, ante todo, el respeto por la persona humana".²

Para Toro la democracia al ser una cosmovisión no se construye sobre leyes, sino sobre principios de orden ético, que nos orientan en la construcción del proyecto democrático. Toro propone 6 principios: **El Principio de Secularidad**, según el cual todo orden social es construido, no es natural, por eso son posibles las transformaciones en la sociedad, es decir, la democracia es un invento del ser humano. **El Principio de Autofundación**, según el cual la democracia es un orden que se caracteriza porque las leyes y las normas son construidas o transformadas por las mismas personas que las van a vivir, cumplir y proteger, esto implica que la democracia es una decisión de la sociedad. **El Principio de Incertidumbre**, en tanto no existe un modelo ideal de democracia que podamos copiar o imitar, por ello a cada sociedad le toca crear su propio orden democrático, es decir, la democracia es una construcción cotidiana. **El Principio Ético**, que propone que aunque no existe un modelo ideal de democracia, todo orden democrático está orientado a hacer posibles los Derechos Humanos y a cuidar y proteger la vida, esto es, la democracia es el proyecto de la dignidad humana. **El Principio de la Complejidad**, en tanto el conflicto, la diversidad y la diferencia son constitutivos de la convivencia democrática, esto implica que la democracia es incluyente de todos los intereses. **El Principio de lo Público**, en tanto en la democracia lo público se construye desde la sociedad civil, lo cual a lo vez se expresa en que la democracia es para todos/as.

La ciudadanía podemos definirla desde dos enfoques diferentes. Según el enfoque Estado-Nación, la ciudadanía es un aspecto fundamental de los derechos políticos y consiste en el conjunto de derechos, obligaciones y garantías públicas y privadas de que goza un grupo de la población que tiene la categoría de ciudadana, la cual le otorga oportunidades y prerrogativas en relación con el ejercicio del poder político y el control de las funciones públicas.

Según el enfoque Proceso Social, "damos a la idea de ciudadanía un sentido más secular, alejado de todo culto de la colectividad política, de todo culto de nación, pueblo o república. Ser ciudadano significa sentirse responsable del buen funcionamiento de las instituciones que respetan los derechos de [las personas] y permite una representación de las ideas y los intereses. La ciudadanía implica preocupación por la cosa pública y por la mayor continuidad entre las demandas sociales y las decisiones de largo plazo tomadas por el estado" (Touraine, 1998).

¹ Herrera, Daniel. La Democracia: una verdad y un valor éticos en construcción. En *Soberanía Popular y Democracia en Colombia*. Ediciones Foro Nacional por Colombia y Viva la Ciudadanía. Bogotá. 1992. p. 14.

² *Ibidem*.

El concepto de ciudadanía lo podemos entonces entender como la capacidad del sujeto, individual o colectivo, de participar activa y responsablemente de su sociedad. Los derechos sociales y la igualdad son componentes fundamentales de la ciudadanía y esta a su vez tiene más oportunidades de desarrollarse en un sistema democrático. Así mismo, la democracia la podemos definir como el proceso de auto-fundación de un sistema en donde los diferentes actores e instituciones pueden hacer competir sus intereses en igualdad de condiciones.

¿Qué tiene que ver la democracia y la ciudadanía con la comunicación?

Si partimos de la definición anterior, el enfoque general de la comunicación para la participación democrática debe orientarse a garantizar que los diferentes sectores puedan hacer competir sus intereses, sus mensajes y sus símbolos, en igualdad de oportunidades, dentro del universo de intereses, de mensajes y de símbolos que tramita la sociedad.

La comunicación es una finalidad de la democracia, cuando sabemos escuchar y comunicarnos, estamos construyendo sociedad, socialidad, estamos construyendo democracia y ciudadanía porque estamos reconociendo a un otro que tiene palabra y al cual nosotros escuchamos. De esta manera se puede lograr una menor centralidad en el yo y se promueve la interacción, la colaboración y la preocupación por el bienestar común, al mismo tiempo que las relaciones se vuelven más horizontales y se da una comunicación de iguales.

Por otro lado, los medios de comunicación hacen parte importante del proceso de construcción de democracia y ciudadanía, ya que ellos son considerados una agencia de socialización que como tal genera formas de relacionarnos en nuestro entorno. La comunicación también es fundamento de la democracia en la medida en que permita fortalecer los procesos de participación de los distintos actores sociales, para lo cual es necesario que incorpore procesos de información pública –hacer pública la información que compete al bien común, al bien público-, formación de una opinión pública cualificada y movilización social hacia la construcción de lo público.

Un ejemplo de los argumentos esbozados previamente sobre la relación comunicación, democracia, ciudadanía, lo constituye la experiencia denominada Candidatos Visibles en Colombia. Este proyecto se originó con anterioridad a las elecciones al Congreso y a la Presidencia de la República de Colombia en el año 1998, con el propósito de que fuera posible contar con un banco de datos, que permitiera, a su vez, suministrar información oportuna, veraz e independiente sobre los/as aspirantes, su trayectoria y propuestas. Esto, de manera que los ciudadanas/os pudieran conocer a sus candidatos/as y que por consiguiente la democracia se fortaleciera. El proyecto nació por iniciativa del Departamento de Ciencia Política de la Universidad de los Andes y contó con el apoyo de entidades gremiales, medios de comunicación organizaciones no gubernamentales, entre otras.

El proyecto buscaba suplir la ausencia de información imparcial sobre los candidatos y candidatas en los procesos electorales y falta de credibilidad en las instituciones colombianas. Se trataba de fortalecer los procesos de reforma en los que se han visto inmersas

las instituciones colombianas en los últimos años, los cuales han surgido del imperativo de ampliar la democracia y han hecho evidente la necesidad de establecer nuevas relaciones entre la sociedad civil y el estado, y entre éste y el sector privado. Este proceso ha exigido un esfuerzo por aumentar los niveles de responsabilidad a partir de un control efectivo de los/as ciudadanos/as sobre sus representantes. Una manera de ejercer este control es a través del voto como premio o castigo a la labor de los/as candidatos/as a cargos de elección popular. Para que esto sea posible, la ciudadanía necesita información que le permita tomar decisiones razonadas.

La información sobre los/as candidatos/as se recopiló a través de un formulario, diligenciado personalmente por los congresistas. En el caso de los congresistas aspirantes a reelección, el formulario incluyó información referente a la identificación política, trayectoria laboral, financiación de la campaña pasada y de la actual, parientes próximos que trabajen con alguna rama del Estado, votación de los proyectos más importantes, proyectos relevantes debatidos en la anterior legislatura y propuestas que iban a impulsar en caso de ser electos.

Esta información se puso a disposición de la ciudadanía para que conocieran lo que hacían y proponían los candidatos/as, la cual circuló masivamente antes de las elecciones en separatas en la prensa nacional y regional, en Internet, en parroquias y almacenes de cadena, entre otros. Proyectos similares a este se han desarrollado con éxito en México con "Alianza Cívica" y en Argentina con "Poder Ciudadano" –quienes fueron los creadores de la herramienta–, en donde la sociedad civil ha logrado acercarse y participar en asuntos públicos de gran trascendencia. Esta iniciativa dio origen a un proyecto similar denominado Congreso Visible, que hace un seguimiento de la actuación legislativa de los miembros del Congreso.

4.1 COMUNICACIÓN COMO TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN

Si se entiende comunicación como transmisión de información se parte de la existencia de una fuente de información que envía un mensaje a un receptor que no tiene ninguna información. La función de la fuente es reunir toda la información y mandarla al receptor. Es decir, se está asumiendo:

- que a fuente tiene la información y el/la receptor/a no tiene información. Se establece inmediatamente una relación jerárquica entre fuente y receptor/a. La fuente sabe, el/la receptor/a es totalmente ignorante (como un receptáculo vacío que debe ser llenado);
- que no hay para qué oír a el/la receptor/a. Se da por hecho que la fuente ya tiene todos los conocimientos que necesita y, por lo tanto, el objetivo es la transmisión de tales conocimientos (mensajes);
- consecuentemente, toda la energía se pone en función de planear, diseñar e implementar mensajes. No se tiene en cuenta la importancia de escuchar a el/la receptor/a. Sólo se le habla.

4.2 COMUNICACIÓN COMO DIÁLOGO

Por el contrario, si se entiende la comunicación como diálogo, se asume que hay una fuente que envía mensajes a un/a receptor/a que, a su vez, se convierte en fuente. Ambos se conciben como fuentes y receptores/as. Implica conocer las verdades que los receptores/as manejan sobre los temas tratados. En este caso se debe abrir un espacio comunicacional para que los/las receptores/as expliquen cómo se sienten, por qué actúan de determinada manera, etc.

La pregunta que surge es: ¿cómo la organización que activa a los/las emisores/as de una estrategia o de una campaña, puede abrir espacios comunicacionales para escuchar a sus receptores/as? Esto muestra la importancia de la investigación. Es decir, una organización que esté dispuesta a asumir la comunicación como diálogo

go debe escuchar a su población meta. Para poder oír a esta población, que consiste en miles (y hasta millones) de personas, hay que poner en marcha la investigación (entendida como proceso sistemático para averiguar/comprender cómo se sienten, qué piensan, qué creen, qué necesitan esas miles de personas). En este caso, entonces, las suposiciones de base sobre el proceso de comunicación deben ser de otra índole:

- Se asume que es necesario un intercambio de opiniones o acercamiento al objeto en cuestión. Por ejemplo, se asume que si hay violencia dentro de la familia, es porque los involucrados tienen alguna razón de fondo para actuar así (tales razones pueden ser de índole cultural, sociológica, psicológica, etc.) y, por lo tanto, se asume que para lograr la meta habrá que darle un espacio a el/la receptor/a para que hable. Para que diga por qué actúa como actúa; para que diga (o, al menos, lo sugiera) qué está dispuesto/a a cambiar y qué no; para que diga si es cierto que sería más feliz si implementara los cambios que la organización quiere que implemente.
- Habrá que escuchar a el/la receptor/a constantemente; no sólo en cuanto a las metas de la campaña o estrategia en sí misma, sino además en cuanto a otras fases de la misma. Por ejemplo, cuando se está tratando de decidir cuál es la población meta (¿quién estaría más dispuesto a cambiar? ¿quién saldría ganando más con los cambios? etc.), o también durante el diseño de los mensajes (¿qué signos y símbolos hacen parte del universo cultural de la población meta?). Esta es la base principal de la investigación formativa: abrir espacios para escuchar a el/la receptor/a; abrir espacios para que el/la receptor/a se pueda convertir en fuente de mensajes. Esto es lo que no hay que olvidar y tratar de hacer en todo momento, en cada fase del diseño de la campaña y haciendo uso de diferentes técnicas y estrategias investigativas, tanto las que recomiendan la metodología de investigación de la comunicación como las que pueden crearse a punta de sentido común, de las sensibilidades que las organizaciones han desarrollado a través de los años de trabajo con diferentes grupos.

La comunicación como diálogo no solo se da como un componente del proceso investigativo que genera una interacción entre el/la emisor/a y receptor/a. Este tipo de comunicación también puede ser el norte que orienta la estrategia o campaña. Por ejemplo, en lugar de limitarse a promocionar determinados comportamientos, una campaña puede apuntar a propiciar espacios de diálogo y debate. El Programa Nacional de VIH/SIDA de Brasil ha sido exitoso en su esfuerzo por crear espacios de deliberación en torno a la epidemia, fenómeno que a su vez genera escenarios de reflexión individual y colectiva y eventualmente conduce a la adopción de comportamientos preventivos.

4.3 LA COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO SOCIAL

Una tercera aproximación a la comunicación que ha tomado mayor fuerza en los últimos años es la denominada Comunicación para el Cambio Social. A diferencia de las anteriores, esta aproximación enfatiza la necesidad de propiciar mayores espacios de empoderamiento, toma de decisión por parte de los grupos o comunida-

des con las que se trabaja y sostenibilidad de los procesos. La Fundación Rockefeller ha impulsado esta iniciativa, que de alguna manera marca un retorno a diversos elementos trabajados con gran intensidad en América Latina. Esto se sustentó en los postulados de Paulo Freire, en el campo educativo, y, posteriormente, de Mario Kaplún y otros en el plano de la comunicación participativa. Aunque, en su momento fueron percibidos como demasiado radicales debido al contexto de la guerra fría que marcó las décadas de los 60s y 70s.

La comunicación para el cambio social ve en la comunicación un vehículo para catalizar procesos de cambio, empoderar individuos, fortalecer comunidades y liberar voces que no han sido escuchadas previamente. La comunicación para el cambio social se define como “un proceso de diálogo público y privado a través del cual las personas definen quiénes son, qué es lo que quieren y cómo lo pueden obtener” (1999).

Varios principios rigen la aproximación a la comunicación como cambio social:

- Evitar que las personas sean simplemente objetos del cambio, convirtiendo más bien a las personas y comunidades en agentes de su propio cambio.
- Evitar sólo diseñar, probar y emitir mensajes y apoyar el diálogo y el debate alrededor de los puntos clave.
- Evitar la simple transmisión de información por parte de expertos técnicos y colocar esa información en un contexto de diálogo y debate.
- Evitar el énfasis en comportamientos individuales y colocarlo en las normas sociales, las políticas, la cultura y el ambiente propicio para el cambio.
- Evitar sólo persuadir a las personas para que hagan algo e impulsarlas a negociar el avance a través de procesos asociaciones y alianzas.
- Evitar que expertos técnicos de agencias “externas” dominen y guíen el proceso y lo gar que las personas afectadas por los problemas desempeñen un papel más importante.

Por ser una aproximación, relativamente, nueva al menos en esta nueva etapa centrada en procesos dialógicos, la Comunicación Para el Cambio Social se encuentra en un proceso de desarrollo que le permita no solo llevar a la práctica los principios señalados, sino también documentar experiencias y lecciones aprendidas a lo largo de muchos años.

Como elemento central de la comunicación para el cambio social se encuentra la comunicación participativa, desde la cual se han generado procesos de cambio muy interesantes, especialmente en América Latina. Alfonso Gumucio, en su texto *Haciendo Olas: Historias de Comunicación Participativa Para el Cambio Social*, documenta cincuenta experiencias con fuertes cimientos comunitarios, que se acercan desde diferentes ángulos a algunos de los postulados de la comunicación para el cambio social. Gumucio apunta varias dicotomías en la inalcanzable definición de un perfil de la comunicación participativa, entre las que se destacan la verticalidad y la horizontalidad de la comunicación; los procesos de corto plazo frente a los de largo plazo; lo individual y lo colectivo; lo masivo y lo específico; la persuasión y la conscientización y las campañas frente a los procesos. En cada caso, el primer componente se acerca a una visión más limitada de la comunicación, mientras que el segundo elemento corresponde a una aproximación de la comunicación orientada hacia el diálogo y el debate y hacia el cambio social.

4.4 LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA, CAMPAÑA Y PRODUCTO

Una de las características comunes del discurso que a menudo se escucha en el ámbito de la comunicación es el uso indiscriminado y alternado de diferentes conceptos que, con frecuencia, generan confusión. Es muy común escuchar referencias a la estrategia de comunicación y, seguidamente, a la campaña de comunicación, como términos iguales. Más aún, a menudo se puede encontrar una comparación de productos comunicativos a los conceptos de estrategias o campañas de comunicación, lo que al final afecta de manera significativa la calidad y el impacto de cualquier iniciativa de comunicación. En la práctica, muchas organizaciones e instituciones aún perciben la comunicación como un asunto de productos comunicativos, muy alejado de la noción de estrategia de comunicación.

En este sentido existen diferentes niveles, cuya distinción es muy importante para alcanzar una mayor claridad y precisión en el trabajo en comunicación. Si bien estos niveles no son exhaustivos y, seguramente, se podrían incluir otros, o se podría plantear una estructura distinta, esta clasificación solo busca contribuir a una mayor claridad en los conceptos.

Un primer nivel es lo que en este texto se ha llamado “acercamientos” a la comunicación, expresión que tiene una connotación paradigmática. Un paradigma es un conjunto de ideas, conceptos, aproximaciones que permea la manera como intentamos comprender un fenómeno social. Por ello, las aproximaciones que se han señalado arriba plantean una forma específica de mirar los procesos de comunicación. La manera como nos “aproximamos” a la comunicación es crucial en el diseño de estrategias y campañas de comunicación. De ello depende si el proceso que se va a iniciar estará orientado, simplemente, a diseminar información, intentará generar algún tipo de diálogo y debate público, buscará promover cambio social, o resultará en una combinación efectiva de ellas.

El siguiente nivel se refiere al concepto de estrategia de comunicación. La palabra estrategia proviene del griego “strategos”, expresión que significa “general”, palabra que históricamente ha estado asociada a ejercicios de carácter militar. En esencia, la estrategia se define como un determinado curso de acción que busca alcanzar una meta específica. La estrategia se ocupa de la manera más efectiva de alcanzar una meta a partir de las herramientas disponibles y del contexto en que se desarrolla. Una estrategia apunta a generar la capacidad necesaria para responder a un entorno que cambia de manera muy rápida y a alcanzar objetivos específicos. También exige un adecuado manejo de los recursos existentes y por ello describe la manera como esos recursos se organizarán y los mecanismos que se aplicarán para su administración y utilización. En el marco de la comunicación en salud, Beltrán ha dicho que “la estrategia de comunicación para la salud puede cubrir un territorio amplio o pequeño, implicar diversos comportamientos, aplicarse por un tiempo relativamente largo, comprometer a mucha gente y requerir considerables recursos” (p.63).

En consecuencia, una estrategia de comunicación es un proceso estructurado de actividades comunicativas que se desarrolla con el propósito de alcanzar determinados obje-

tivos. Por ejemplo, la estrategia de *edumentrenimiento* es definida como el proceso intencionado de diseño e implementación de mensajes, que buscan entretener y educar para incrementar el conocimiento de la audiencia acerca de un tema, promover actitudes favorables y estimular cambios de comportamiento (ver Singhal & Rogers, 1999). Igualmente, la estrategia conocida como *media advocacy*³ o activismo informativo es definida como el uso estratégico de los medios masivos con el objeto de promover una iniciativa social o pública (Pertschuck, 1988). Mientras el *edumentrenimiento* intenta generar cambios, primariamente, a nivel individual y, eventualmente, a nivel colectivo (por ejemplo, promoción de prácticas sexuales saludables), *media advocacy* busca generar cambios a nivel social, generalmente, a través de la promoción de legislación o políticas públicas que afecten a segmentos más amplios de la población (por ejemplo, mayores restricciones en el consumo de cigarrillos o alcohol). En ambos casos, hay un nivel de especificidad en torno a lo que se quiere alcanzar y cómo alcanzarlo.

Cada una de estas estrategias puede convertirse en el eje central de una intervención en comunicación y estimular un proceso que apunte al logro de objetivos específicos. Por ejemplo, en los Estados Unidos *media advocacy* ha sido central en los esfuerzos de grupos de activistas por introducir nueva legislación que endurezca la ley contra las personas que conducen en estado de embriaguez (por ejemplo, el grupo “Madres Contra la Conducción en Estado de Embriaguez –MADD por sus siglas en inglés- ha utilizado esta estrategia con gran eficacia en los Estados Unidos y ha logrado que la ley sea cada vez más estricta con aquellas personas que conducen bajo los efectos del alcohol).

Una estrategia de comunicación puede estar conformada, a su vez, por diversas estrategias. Por ejemplo, la experiencia de Soul City en Suráfrica (discutida en detalle más adelante) demuestra que a la estrategia de edumentrenimiento, que se constituye en el vehículo central de Soul City, le acompañan otras estrategias entre las que se cuentan *media advocacy*, movilización social y educación de adultos, entre otras, combinación que le convierte en una estrategia macro de gran envergadura. Al mismo tiempo, en la medida en que se combinan estas estrategias también se genera una mezcla adecuada de diferentes formas de comunicación (masiva, grupal, interpersonal).

En el siguiente nivel se encuentran las campañas de comunicación. Existen diversas definiciones en torno a este concepto. Flay y Burton (1990) definen campaña de comunicación como “una serie integrada de actividades de comunicación, en las que se usan operaciones y canales múltiples, dirigidos a audiencias específicas, generalmente de larga duración, con un objetivo muy claro” (130). Una campaña de comunicación a menudo encontrará dificultades si algunos de los elementos que se sugieren en la definición no se cumplen a cabalidad. Por ejemplo, una campaña de comunicación puede ser poco efectiva si carece de una planeación sólida, si solo apela a productos aislados de comunicación, si no define con claridad su audiencia, si sus objetivos no son claros y si es de muy corta duración.

³ El término *media advocacy* ha recibido diversas traducciones al español: activismo formativo; abogacía de medios; cabildo de medios, entre otros. Hecha esta aclaración, a lo largo del texto utilizaremos el término original.

Como se evidencia en las definiciones anteriores, muchos elementos de una estrategia y una campaña de comunicación tienden a ser muy similares o comunes a ambos procesos. Sin embargo, también se pueden señalar algunas diferencias importantes. Una campaña de comunicación se diseña para responder a una situación específica (por ejemplo, promover una ley para que grupos comunitarios tengan mayor acceso a los medios de comunicación), mientras que una estrategia de comunicación puede ser utilizada de manera específica en el marco de dicha campaña, pero sus referentes conceptuales también podrán utilizarse en campañas subsiguientes. Una estrategia de comunicación ofrece un marco conceptual y práctico para responder a una situación determinada aplicable en diferentes momentos, mientras que una campaña ofrece un paquete de procesos y acciones puntuales que responden a un problema específico, incluso con la aplicación de elementos provenientes de una estrategia.

A menudo, se puede hablar de estrategia de comunicación en un sentido muy amplio y realizar al interior de ella determinadas campañas utilizando una variedad de estrategias de comunicación. Por ejemplo, la estrategia de comunicación del programa nacional de VIH/SIDA en Brasil realiza diversas campañas a lo largo del año (carnaval, día mundial del sida, y campañas específicas dirigidas a grupos vulnerables como camioneros y madres embarazadas) y apela a diversas estrategias de comunicación, tales como: media advocacy, comunicación de pares, inserción de mensajes en programas de entretenimiento como las telenovelas, movilización social, etc., siempre desde una aproximación a la comunicación basada en la generación de diálogo y debate público.

En un tercer nivel encontramos los productos de comunicación. Un producto de comunicación es el resultado más concreto y visible de una campaña o estrategia de comunicación. En términos generales, un producto de comunicación corresponde a los productos mediáticos que acompañan una estrategia o campaña e incluye, pero no se limita: videos, cd-roms, spots, afiches, folletos, etc. Los productos de comunicación son importantes en la medida en que hacen parte de un proceso y de una estructura y visión mucho más amplia de la comunicación, pero no pueden convertirse en el soporte de una estrategia o campaña.

Por ejemplo, un vídeo para promover la reducción del maltrato infantil puede ser de gran utilidad. Pero, en la mayoría de los casos, no será suficiente para generar cambios profundos. Incluso, una campaña o estrategia de comunicación puede disponer de diversos productos comunicativos de gran calidad. Sin embargo, si estos productos no están articulados a una visión de la comunicación como proceso su impacto se verá, considerablemente, disminuido. En este sentido, lo fundamental es entender la comunicación como un proceso en oposición a la tradicional visión de la comunicación como producto.

5.1 EL MODELO PSICOLÓGICO

De acuerdo con este modelo, la comunicación se entiende como un proceso psicológico en el cual dos o más individuos intercambian significados, a través de la transmisión y recepción de estímulos comunicativos. (Ver Gráfico 1).

Un ejemplo:


Afiche No. 1 :

Violencia contra las mujeres

Un desastre que los hombres **SÍ podemos evitar**

Si te sentís a punto de maltratar a tu familia:

- Date cuenta de tu enojo, para poder **controlarte**.
- Salí a caminar y **aclará** tu mente.
 - **No** te refugies en el guiso. Beber no es la **solución**.
- Buscá a una persona con quien **hablar** sobre cómo te sentís.
- **Platicá** con tu **pareja** y **respetá** sus opiniones.

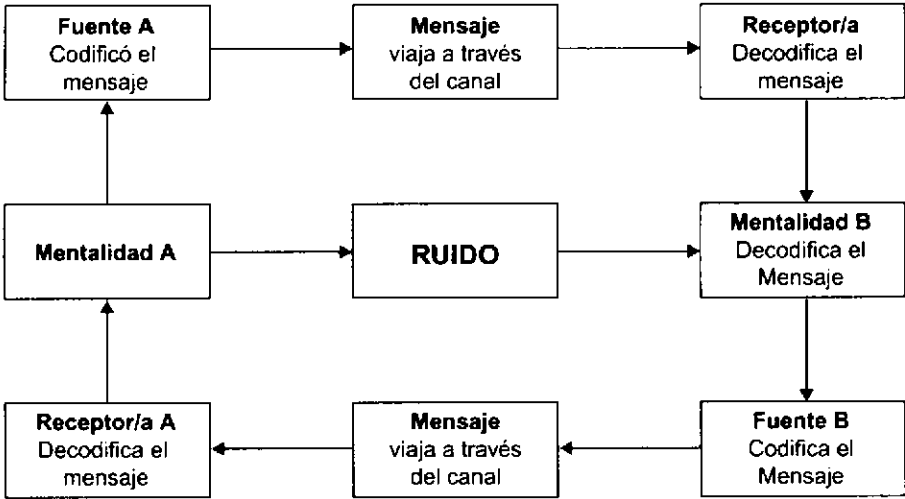
Evitar la violencia está en tus manos 

Aplicando este modelo al afiche de Puntos de Encuentro, vemos que el modelo especifica una fuente (la organización Puntos de Encuentro), un mensaje (el hombre sí puede controlar la violencia) que viaja a través de un canal (afiche) y llega a un/a receptor/a A o B que lo decodifica desde su mentalidad (no se puede indicar cómo va a decodificarlo) y que lanza un mensaje. En ese momento el receptor se convierte en fuente, es cuando el receptor o la receptora salen del taller y van a comentar el mensaje (el afiche) con su comunidad, con su familia, etc.

El modelo psicológico es un modelo muy individualista, es decir concibe a el/la receptor/a como una persona aislada de su colectividad. La comunicación no es un proceso aislado, no es un proceso que sólo implica a las personas que en ese momento se están comunicando. Tanto receptor/a como emisor/a están ligados a una colectividad y son personas que pertenecen a universos culturales propios y distintos.

Al diseñar un mensaje es importante considerar las diferentes maneras en que el mensaje podrá ser decodificado por los/as receptores/as. Hay que pensar también en quién se quiere que sea identificado como el emisor. Por ejemplo, si se busca que una organización sea identificada como la emisora del mensaje hay que colocar el logo bien claro y explícito. En algunos casos no es deseable que el/la receptor/a identifique a la organización como emisora del mensaje. En tal caso se deben excluir elementos como el logo, que lo harían fácilmente identificable. Lo importante es estar conscientes de que quien se identifique como emisor/a del mensaje está bajo el control de la organización y cuando se diseñan campañas se debe tomar la decisión de identificar o no al emisor/a.

Gráfico N.1: Modelo Psicológico



5.2 EL MODELO CONSTRUCTIVISTA

Este modelo, tal vez más interesante pero menos aceptado por su mayor complejidad, entendiendo el proceso de comunicación como una forma de construcción del mundo. Refleja mejor la relación entre las personas, pero ha tenido menos popularidad. De acuerdo

con este modelo, la comunicación no es un proceso que "ocurre" entre las personas, sino, más bien, la comunicación es algo que está alrededor de la gente y que le proporciona sentido al mundo de la gente. Es decir: las personas habitan la comunicación, no la producen. Es a través de la comunicación que las personas desarrollan ideas comunes de lo que es ser un "grupo", ideas comunes (o colectivas) del mundo, de la vida y de la muerte. La comunicación se define como un proceso a través del cual las personas, en grupos y utilizando los instrumentos comunicativos que su cultura provee, crean representaciones colectivas de la realidad (Ver Gráfico 2).

El contexto cultural no es más que el resultado de procesos de comunicación. A través de ellos se construye una representación colectiva de la realidad para una colectividad. Alrededor aparecen cuatro elementos diferentes que forman la comunicación:

- 1. Códigos simbólicos:** como el lenguaje. Por ejemplo cuando se utilizan pronombres masculinos y se asume que tal forma lingüística representa a hombres y mujeres. En este caso, el uso normalizado del lenguaje está construyendo un universo cultural sexista.
- 2. Hábitos cognitivos:** son formas dentro de las cuales hombres y mujeres han sido socializados/as. Por ejemplo la puntualidad: en EEUU se considera un irrespeto llegar tarde a una reunión. En la cultura estadounidense, si una persona se encuentra con un amigo evita quedarse conversando con el fin de poder llegar a tiempo. En América Latina la prioridad es distinta. Se considera más importante restablecer el contacto con aquella persona que llegar a tiempo a la reunión. Y como todos/as están en el mismo universo cultural no hay ningún problema. El problema ocurre cuando se encuentran los dos hábitos cognitivos de estas dos culturas y chocan. Es decir, cuando una persona de América Latina que vive y trabaja en los EEUU llega tarde a una reunión y se disculpa diciendo que se encontró con una vieja amiga y se quedó conversando. Sus colegas van a percibir esto como falta de profesionalismo.
- 3. Tradiciones culturales:** por ejemplo, en culturas en las que se venera a los y las ancianas, los y las jóvenes deben ceñirse a ciertas formas comunicativas y a ciertos usos del lenguaje, para comunicarse con las personas de mayor edad de esa comunidad. Aquí estas tradiciones culturales están determinando las formas comunicativas.
- 4. Reglas y roles:** que también aprendemos desde que se nace en un universo cultural, acerca de cómo comunicarse con los/las otros/as y que también construyen y expresan valores culturales. Por ejemplo el hombre que en la calle lleva del brazo a la mujer y ella que se deja llevar. Eso no ocurre al revés. Detrás de ese comportamiento hay una serie de reglas de comunicación. Lo que construye ese valor cultural hombre = superior, mujer = inferior, es un conjunto de cosas pequeñas de la vida cotidiana: el hombre abriendo la puerta, el mesero llevándole la cuenta al hombre en el restaurante, etc.

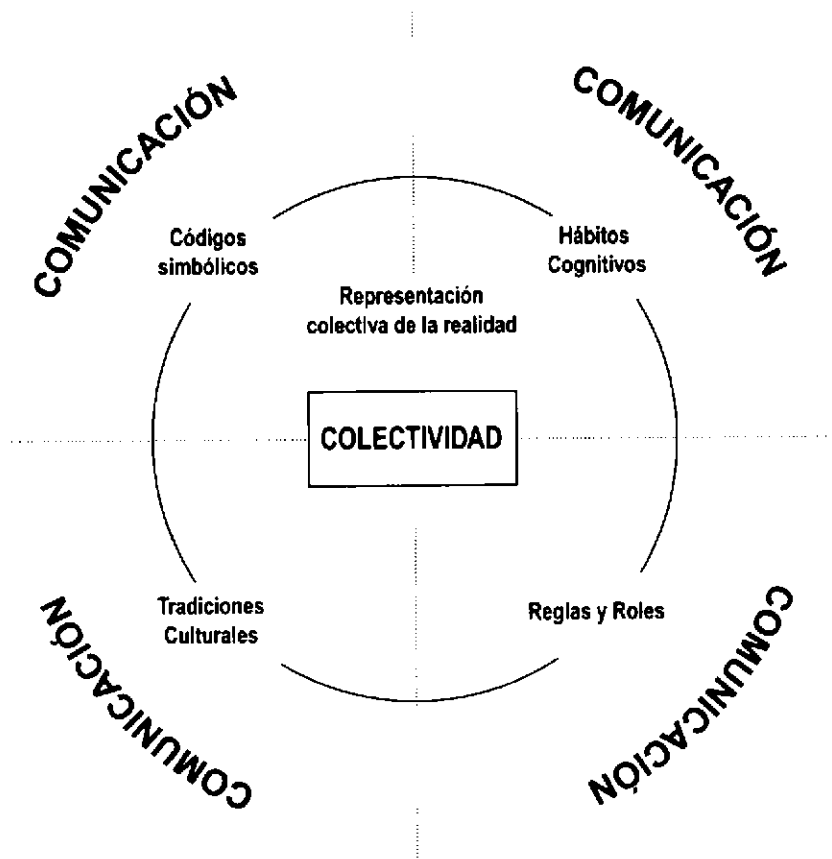


Gráfico 2. El Modelo Constructivista de la Comunicación

5.3 EL MODELO PRAGMÁTICO

Este modelo no se centra ni en el individuo (modelo psicológico) ni en el contexto socio-cultural (modelo constructivista), sino en patrones de comportamiento. El modelo trata de comprender los patrones que las personas producen cuando están juntas y se comunican. La comunicación es definida en este modelo como un sistema de comportamientos interdependientes que, con el tiempo, se van convirtiendo en patrones. Con este modelo se está dando un salto, porque se piensa la comunicación como interacción. (Gráfico 3). El proceso de comunicación se comprende como un juego entre individuos, donde cada jugador/a se comporta de una forma u otra dependiendo de las "jugadas" de el/la otro/a jugador/a. A medida que el juego avanza, estos comportamientos se van convirtiendo en patrones de interacción. (Ver Gráfico 3). Es como un juego de ajedrez, pero más complejo porque es menos previsible. La comunicación no es la jugada, sino el juego entero y su duración va desde que se nace hasta que se muere (o más allá). Cada individuo hace su movida y no sabe cuál será la siguiente hasta que el otro o la otra no haga la suya. Este modelo es importante porque enfatiza la interacción entre emisor y au-

diencia. Es un modelo que nos fuerza a estar pendientes de la reacción de la audiencia a los mensajes. Es decir, el modelo mismo obliga a preguntarse: ¿cómo reaccionó la audiencia al mensaje X? La idea es que el mensaje Z, sea a su vez, una reacción a la reacción de la audiencia al mensaje X. Luego se debe averiguar cómo reaccionó la audiencia al mensaje Z y entonces el mensaje ZZ es una respuesta a la reacción de la audiencia al mensaje Z.

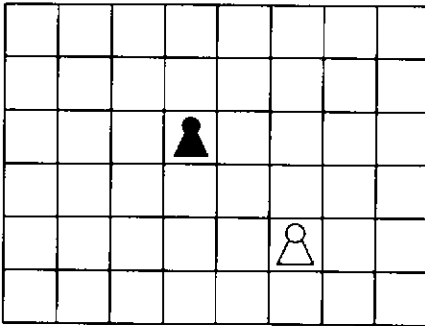


Gráfico 3. Modelo Pragmático de la Comunicación

Jugadas	Jugadas de A	Jugadas de B
21	B ofende a A
22	A ignora a B	B repite la ofensa
23	A reta a B	B ignora a A
24	A vuelve a retar a B	B se disculpa
25	A acepta la disculpa	B le agradece a A
26	A cambia de tema

5.4 EL MODELO CULTURALISTA

Este modelo concibe la comunicación en relación con la cultura. Se formula a partir de contribuciones importantes de disciplinas tales como la antropología, la semiología, la sociología y la historia, cuyas discusiones han permitido que el concepto de comunicación gane en profundidad y proyección. Al interior de este modelo se han desarrollado investigaciones sobre industrias culturales, procesos y prácticas de comunicación popular. El objeto de análisis de esta concepción es ahora el sujeto de la recepción como actor social, agente activo y dinámico quien ya no es el receptáculo vacío a ser llenado por el mensaje del emisor, ni como víctima indefensa de la manipulación de los medios masivos de comunicación.

El modelo culturalista hace una ruptura con la relación clásica en la cual un emisor envía

un mensaje a un receptor, a través de un canal y esperando que sea recibido, comprendido e incorporado en alguna acción esperada. Este modelo entiende al sujeto (receptor – emisor) como alguien que hace parte de un universo cultural de significaciones que se va conformando a partir de su proceso de socialización, a partir de las cuales media, reelabora y resignifica el sentido de su vida y de los mensajes y estímulos que recibe.

Este modelo, tal como lo ha planteado Mauro Wolf, conlleva un desplazamiento de la preocupación por los medios masivos y sus efectos, a la preocupación por la cultura, por la cultura de masas en sus orígenes y posteriormente, como lo señala Jesús Martín-Barbero, por la cultura popular y los sentidos, prácticas y significaciones sociales. Luego, este modelo parte de una aproximación a la cultura de masas. Tal concepto [cultura de masas] forma un sistema de cultura, constituido por un conjunto de símbolos, valores, mitos e imágenes referidos, tanto a la vida práctica como al imaginario colectivo. Pero, se reivindica que no es el único sistema de la cultura, ya que en estas realidades policulturales la cultura de masas se hace “contener, controlar, censurar (...) y al mismo tiempo, tiende a corroer y disgregar a las demás culturas”. La cultura de masas no es autónoma en sentido absoluto, puede impregnarse de la cultura nacional, religiosa o humanista y, a la vez, puede penetrar esta cultura, como ya lo ha señalado Edgar Morin.

Con el advenimiento de los estudios culturales la preocupación se centra en los procesos sociales de atribución de sentido a la realidad, de desarrollo de una cultura, de prácticas sociales compartidas, de un área común de significados. La cultura no es entonces una práctica o la simple descripción de la suma de los hábitos y costumbres de una sociedad. Más bien, la cultura pasa a través de todas las prácticas sociales y condensa las diferentes interrelaciones. Desde esta perspectiva el papel de la cultura no es meramente reflexivo ni residual respecto a las determinaciones de la vida económica, sino que establece una relación dialéctica en la continuidad, las transformaciones del sistema cultural y el control social en el sistema social.

El ideal es la superposición de los cuatro modelos: el individualista, que obliga a pensar en cómo llega el mensaje a el/la receptor/a; el colectivo y el cultural, que obligan a pensar en los códigos culturales y en otros factores de tipo social y contextual y el interactivo, que obliga a pensar en la interacción entre emisor/a y receptor/a.

ALGO MÁS SOBRE LA RELACIÓN EMISOR/A-RECEPTOR/A

La comunicación consiste en múltiples procesos. Como emisores, las organizaciones y movimientos sociales deben tener claro que controlar todos estos procesos es algo que va más allá de sus posibilidades. Sin embargo, un mensaje o una serie de mensajes sobre un determinado tema activa una serie de procesos sociales.

Cuando se desarrolla una campaña utilizando los medios masivos se puede especular sobre los resultados hasta cierto punto, pero no se pueden controlar las formas en que los receptores/as van a interpretar los mensajes. Es sólo a través de la experiencia como una organización puede aprender de cada campaña. Ahora, esto es cierto únicamente si la campaña se evalúa, y si se desarrolla un proceso de investigación y sistematización de

los resultados de las campañas y mensajes.

Un emisor/a que lanza sus mensajes con ciertas metas en mente, implica la existencia de un receptor/a que interpreta el mensaje unas veces de acuerdo con las metas del emisor/a y otras veces con interpretaciones totalmente diferentes de las que el emisor/a tenía en mente.

Así, el modelo ideal es que la organización desarrolle su primera campaña, que la organización evalúe los resultados de esta campaña y que, con base en los resultados de esta evaluación (¿cómo interpretó el receptor mi mensaje?) diseñe la siguiente campaña. Esta segunda campaña se evalúa y con base en esta evaluación se diseña la tercera campaña y así sucesivamente.

Modelo ideal:

Campaña No.1: Se diseña el mensaje No.1.

Año siguiente: Se evalúan los procesos que se activaron con el mensaje No.1.

Campaña No.2: Mensaje No.2: ya está basado en lo que la organización aprendió con el mensaje anterior. La organización ya conoce un poco mejor a su audiencia.

Campaña No.3: Mensaje No. 3: diseñado sobre lo que se aprendió de la campaña 1 más lo aprendido de la campaña 2.

Lo que sigue a continuación son diversas opciones para desarrollar e implementar estrategias y campañas de comunicación. Estos modelos o estrategias son marcos referenciales a utilizar como herramientas de las cuales el/la comunicador/a puede seleccionar la herramienta o herramientas que más se ajusten al entorno en que trabaja. Sin embargo, estas estrategias o herramientas de comunicación no son ni pueden ser pensadas como verdades últimas. Más aún, como se ha indicado previamente, a menudo un proceso efectivo de comunicación para el cambio social demanda la utilización de diversas estrategias de comunicación y la implementación de una o varias campañas. Cada una de estas estrategias podría alinearse con una o más de las aproximaciones y modelos de comunicación que se han descrito arriba. Sin embargo, independientemente de las limitaciones y fortalezas en cada caso, sería arriesgado afirmar que una estrategia es superior a otra. Más bien, las estrategias pueden cumplir una función específica, servir a un propósito determinado y ser complementarias en el marco de un proceso de comunicación para el cambio social. Cada estrategia cuenta con unos referentes conceptuales y teóricos y se acompaña de una experiencia que facilite al lector la comprensión de la aplicación de la misma.

6.1 LA MATRIZ DE PERSUASIÓN DE WILLIAM MCGUIRE*

Sobre la base de sus investigaciones, William McGuire propone el modelo de inputs/outputs como un producto de la teoría básica de la persuasión. Esta teoría se basa en la siguiente matriz (Gráfico 4) que parte de dos tipos de variables: las independientes y las dependientes. Las variables independientes (las que están bajo el control de la organización) son básicamente los elementos constitutivos del proceso de comunicación: FUENTE-MENSAJE-CANAL-RECEPTOR/A (Grupo meta)-DESTINATARIO/A o DESTINO (qué es lo que se quiere cambiar en el receptor).

Las variables dependientes (sobre las cuales no se tiene control alguno) son básicamente las respuestas de el/la receptor/a al mensaje, es decir lo que tiene que ocurrir para que el receptor o la receptora cambie en la dirección que se quiere que cambie. Las variables dependientes son: que reciban el mensaje, que presten atención al mensaje, etc. (ver Gráfico 4). Lo que ha concluido McGuire de sus investigaciones es que cuando una persona cambia, esta persona sigue un proceso lineal de paso tras paso. Es decir, la persona recibe un mensaje (de los medios masivos o de otra persona, etc.), le presta atención al mensaje, luego le gusta el mensaje, luego debe comprender el mensaje, debe aprender del mensaje, debe darle la razón al mensaje, debe memorizar el mensaje, debe querer encontrar más información al respecto. Luego la persona toma una primera decisión basada en las recomendaciones del mensaje. Si le va bien, la persona sigue comportándose tal como le recomendó el mensaje, se felicita por tal comportamiento y, finalmente, la persona empieza a tratar de convencer a otros de que se comporten de igual forma (pasos 1 al 12 en la columna de variables dependientes).

Variables Independientes	Fuente	Mensaje	Canal	Receptor/a	Destino
	<ul style="list-style-type: none"> - Número - Unanimidad - Características demográficas 	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo - Tipo de información - Inclusiones - Omisiones - Organización - Redundancia 	<ul style="list-style-type: none"> - Modalidad - Direccionalidad - Contexto 	<ul style="list-style-type: none"> - Características demográficas - Opciones - Personalidad - Estilo de vida 	<ul style="list-style-type: none"> - Prevención - Transformación - corto/largo plazo
Variables dependientes					
1. Receptor/a percibe el mensaje					
2. Le pone atención al mensaje					
3. Le gusta el mensaje. muestra interés en el mensaje					
4. Comprende el mensaje					
5. Aprende el mensaje					
6. Le da la razón al mensaje					
7. Se acuerda del mensaje					
8. Busca más información sobre el tema					
9. Toma decisiones con base en la nueva información					
10. Se comporta de acuerdo a decisión tomada					
11. Se felicita por las nuevas decisiones y comportamientos					
12. Empieza a tratar de convencer a otras, dice que antes estaba errada, etc.					

Gráfico 4. La Matriz de McGuire

En el diseño de campañas esta matriz puede convertirse en un elemento muy útil. Primero, cuando se está tratando de formular las metas de la campaña, se pueden utilizar las variables dependientes para establecer hasta dónde se quiere que llegue el/la receptor/a. Por ejemplo, si se quiere que el/la receptor/a sólo llegue hasta la fase #4 (comprensión del mensaje) entonces se formula la meta de la campaña en términos de "Informar a la población meta de". Por otro lado, si se quiere que el/la receptora llegue hasta los pasos #10,11 y 12, cuyo contenido es:

10. Se comporta de acuerdo a la decisión tomada.

11. Se felicita por las nuevas decisiones y comportamientos.

12. Empieza a tratar de convencer a otras, dice que antes estaba errada, etc.

Entonces, la meta de la campaña va a ser formulada en términos mucho más ambiciosos, tales como "Aumentar el uso del condón entre los hombres panameños ...". La idea detrás de la matriz es que para que una persona cambie un comportamiento, una actitud, una creencia, ha de pasar por un proceso. Este proceso se construye a partir de las 12 fases incluidas como variables dependientes. La otra idea básica de la matriz es que si se tiene en cuenta estas 12 fases por las que el/la receptor/a debe pasar antes de cambiar, se puede pensar cada una de las variables independientes (fuente, mensaje, emisor, canal, etc.) en términos de maximizar el paso de el/la receptor/a de un paso al otro. Es decir ¿qué tipo de canal va a ser más eficaz para "empujar" a los receptores de la fase #1 a la fase #2, y de ahí a la fase #3, etc.? ¿Qué tipo de mensaje va a ser más eficaz para "empujar" a los receptores de la fase #1 a la fase #2, y de ahí a la fase #3, hasta llegar a la fase #12?

En el ejemplo del Afiche N.2 sobre "Conozcamos nuestros derechos humanos" se incluyen al menos dos mensajes:

a. El primer mensaje que el/la receptor/a va a percibir es: "Conozcamos nuestros derechos humanos". Este mensaje está asumiendo que el/la receptor/a va a pasar por las siguientes fases:

de la **fase 1** de la matriz (que el/la receptor/a perciba el mensaje)

a la **fase 2** (que le ponga atención al mensaje)

a la **fase 3** (que le guste el mensaje)

a la **fase 4** (que comprenda el mensaje)

a la **fase 5** (que aprenda del mensaje)

a la **fase 6** (que le dé la razón al mensaje)

y, finalmente, que llegue hasta la fase 7 (que el/la receptor/a se acuerde del mensaje). El mensaje no contempla el paso a las otras fases de la matriz:

fase 8 (que el/la receptor/a busque más información)

fase 9 (que el/la receptor/a tome decisiones según recomienda el mensaje)

fase 10 (que el/la receptor/a se comporte de acuerdo con la decisión tomada)

fase 11 (que el/la receptor/a se felicite por tal comportamiento)

y, finalmente, fase 12 (que el/la receptora empiece a tratar de convencer a otros/as de comportarse igual).

b. El segundo mensaje que el/la receptor/a va a percibir es: "Rechacemos todo tipo de violencia". Este mensaje es mucho más ambicioso que el anterior. No sólo asume que el/la receptor/a aprenda del mensaje (fase 5), que le dé la razón (fase 6) y que lo recuerde (fase 7), sino que también espera que el/la receptor/a ACTÚE. Es decir, este mensaje está asumiendo que el/la receptor/a va a pasar por las siguientes fases:

fase 8 (búsqueda de más información sobre el tema). ¿Esto puede ser que el/la receptora indague cómo exactamente se puede rechazar la violencia?. Esta es una de las debilidades del mensaje: se le dice a la mujer que rechaza la violencia, pero no se le dice cómo puede lograrlo.

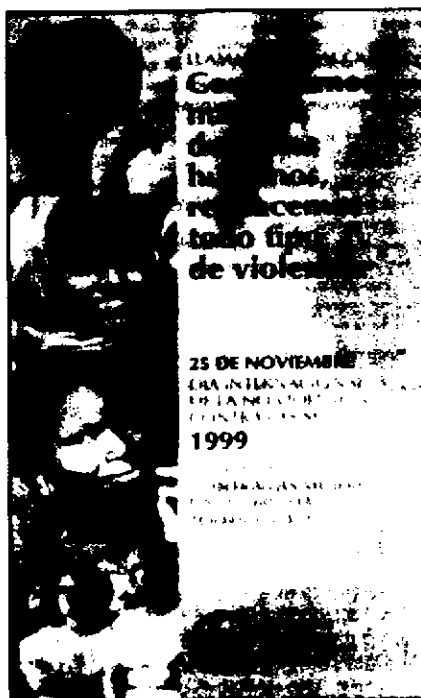
fase 9 (toma de decisiones con base en el mensaje)

fase 10 (asumir el comportamiento que recomienda el mensaje, es decir rechazar todo tipo de violencia)

fase 11 (en la que el/la receptor/a se felicita por haber rechazado la violencia) y, finalmente, fase 12 de la matriz (en la que el/la receptora empieza a tratar de vencer a otras personas de que deben rechazar todo tipo de violencia).

Como vemos en este ejemplo, la trayectoria es muy larga y espinosa y, a cada paso, se van perdiendo receptoras/es. gente que llega a la fase 4 pero de ahí no pasa. O receptoras/es que llegan a la fase 8, conocen el mensaje, están de acuerdo con él pero de ahí a actuar en consecuencia es otra cosa. No llegan allí. En estos casos, si se sabe que la campaña logró motivar a los/as receptoras/es a llegar a la fase 4 pero de ahí no pasaron, en la segunda campaña se puede asumir que ya están en la fase 4 y que todo el esfuerzo se va a orientar a motivar a las personas para que pasen de la fase 4 a la fase 12.

Afiche No. 2 : "Derechos"



En el caso de la campaña de Puntos de Encuentro "Violencia contra las mujeres: un desastre que los hombres SÍ podemos evitar" se está asumiendo que el receptor (hombre nicaragüense) va a pasar por las 12 fases de la matriz: que no sólo va a percibir el mensaje, que le va a poner atención al mensaje, que le va a gustar el mensaje, que va a entender el mensaje, que le va a dar la razón al mensaje, que se le va a quedar grabado el mensaje en la memoria, que va a buscar más información sobre el mensaje (por ejemplo que, después de ver el afiche, cuando el receptor se encuentra con los panfletos de la misma campaña va a tomar uno de éstos y lo va a leer), sino que también va a tomar decisiones de acuerdo con lo que recomienda el mensaje. En este sentido el mensaje de Puntos de Encuentro es mucho más eficaz que el ejemplo anterior porque le dice al hombre violento cómo puede controlar la violencia, le da estrategias muy concretas y fáciles de comprender, aspecto que corresponde al componente denominado autoeficacia de la teoría del aprendizaje social de Albert Bandura, y se va a comportar tal como había decidido que se iba a comportar, a felicitarse luego por tal comportamiento y, finalmente, a sugerirles a otros hombres que hagan lo mismo.

En realidad, el proceso no es tan lineal como aparece en la matriz: a veces una persona toma una decisión y se comporta de acuerdo a ella y después retrocede. Esto ocurre a menudo el caso de los programas orientados a la prevención de enfermedades de transmisión sexual, a través de la promoción de condones (una persona puede tomar la decisión de usar condón en una situación determinada, pero a la siguiente oportunidad decide no usarlo; también se presenta en el caso de los programas orientados a desestimular el consumo de cigarrillo). El esquema está basado en la idea de que cambiar no es fácil. No se puede hacer nada que obligue a la gente a recorrer este camino.

Hay muchas otras variables que intervienen. Cuando el/la destinatario busca información puede encontrar información contradictoria con el mensaje. Se puede comportar de acuerdo con las decisiones tomadas, pero también darse cuenta de que los costos de la decisión son demasiado altos.

Los comunicadores/as pueden utilizar el esquema de distintas formas. Por ejemplo, cuando se trabaja en el proceso de diseño de una campaña se puede utilizar el esquema de McGuire como una guía de preguntas que se debe responder. La respuesta a cada pregunta va a indicar una serie de decisiones que se debe tomar en función de cada elemento comunicacional de la campaña.

a. Preguntas concernientes a la fuente:

- Número de fuentes: ¿Cuántas fuentes se quiere utilizar? ¿Cuántas conviene utilizar de acuerdo al mensaje que se desea transmitir? Si se utiliza una fuente (por ejemplo, que en todos los mensajes, afiches, radio, TV, impresos, etc. aparezca la misma persona) ¿cómo va esta fuente única a contribuir a que la audiencia vaya del paso 1 al 2, del 2 al 3, etc. hasta llegar al paso 12?
- Unanimidad de las fuentes: por ejemplo ¿Qué es mejor para que la audiencia vaya del paso 1 al 12? ¿Que todos los personajes de los mensajes sean hombres jóvenes? ¿Que

algunos sean hombres y otras mujeres?

- Características demográficas de la fuente (edad, género, clase social, raza, etc.): ¿Qué es mejor para impulsar a la audiencia del paso 1 al 12? ¿Que los personajes de los mensajes sean negros/as? ¿Mestizos/as? ¿Indígenas? ¿Altos? ¿Bajos? ¿De clase media? ¿De clase alta? ¿Jóvenes? ¿Maduros/as?
- Atractivo (bonito/a, feo/a, neutral, sexy)
- Credibilidad (¿Le cree la gente a las fuentes?): hay que preguntarse cuál es el medio más adecuado para transmitir el mensaje, cuál tiene más credibilidad (escrito, audiovisual, etc.). Por ejemplo, aunque vean menos TV, puede ser que le den más credibilidad que a la radio. En la decisión sobre el canal y sobre el programa en que se va a situar el mensaje hay que considerar el rating pero también el tipo de programa (divertido, informativo, dramático) para que el/la receptor/a tome en serio el mensaje.

Todas estas preguntas se aplican a la fuente percibida por la audiencia, que puede ser diferente de la fuente real. En algunos casos la organización produce el mensaje pero la fuente es (son) la(s) persona(s) que literalmente le habla(n) a la audiencia, no la organización en sí.

b. Preguntas concernientes al mensaje:

- Tono de la expresión (orden, consejo, sugerencia, hechos, experiencia personal)
- Lenguaje (figurativo, literario, dramático, abstracto, concreto)
- Atractivo (¿Por qué es atractivo el mensaje para la audiencia? ¿Por qué es interesante? (¿provee nueva información?) ¿Por qué es entretenido? ¿Por qué es llamativo? (colores, formas, sonidos intensos) ¿Por qué es relevante? (hablan exactamente de mi problema) ¿Porque es humorístico?
- Inclusiones y omisiones: la inclusión de los posibles contra-argumentos a los mensajes aumenta la fuerza de éste ante el/la receptor/a; es un mensaje más persuasivo. Si se le pide al/a receptor/a que pague un precio (ej. uso de con-dón, pérdida de virilidad) ¿se le dice o no que tiene que asumir ese costo? Si se da cuenta hasta después puede generarse un efecto boomerang, si se dice en el mensaje lo puede rechazar de entrada.
- Organización del material: cada componente del mensaje se debe pensar en función de los pasos que debe recorrer la audiencia. En cada caso, al respecto del tipo de letra, del tamaño de la letra, del tipo de lenguaje, se debe preguntarnos: ¿Le va a poner atención? ¿Le va a gustar? ¿Lo va a recordar? ¿Le va a creer? etc.
- Duración: (¿Qué es mejor para esta audiencia? ¿Mensaje corto? ¿Mensaje largo?)
- Redundancia: (¿Qué tanta redundancia necesita esta audiencia? ¿Basta con UN men-

saje? ¿Se les debe bombardear con mensajes en cada esquina? ¿Un término medio?). Los programas que se apoyan en teorías de orden psicológico, como la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura, enfatizan la importancia del refuerzo de mensajes como una estrategia clave en el diseño de mensajes. Este principio se utiliza con frecuencia en los programas apoyados en la estrategia del eduentrenamiento, en la que un formato como el de la radio y la telenovela facilita el reforzamiento de los mensajes.

c. Concernientes al canal:

- Señal: ¿Qué tipo de señal es mejor para ESTA audiencia? ¿Señal auditiva? ¿Visual? ¿Impresa?
- Lenguaje: ¿Qué tipo de lenguaje? ¿Hablado? ¿Escrito? ¿Mensajes verbales? ¿No verbales?
- ¿Alcance inmediato? ¿Mediatizado? (por el tiempo, por ejemplo) No se debe tener en cuenta solamente la cobertura del canal (es decir, qué tan grande es la audiencia). Se recomienda combinar este elemento con otros tales como la credibilidad del canal (¿es un canal que la gente está acostumbrada a tomar en serio o no?), el atractivo del canal (¿le gusta a la gente ese canal? ¿Lo ven porque no hay más? La relación emocional entre el/la receptor/a y el canal es importante), la comprensión del canal.

d. Concernientes al receptor/a:

- Características demográficas (edad, sexo, raza, clase social). Características sociográficas (estilo de vida, profesión, filiación religiosa, política). Características sicográficas (actitudes, percepciones, posiciones frente a determinados hechos).

e. Concernientes al destinatario:

El destinatario es aquello que queremos que cambie en el/la receptor/a. Y entonces nos tenemos que preguntar por la naturaleza del cambio que esperamos.

- ¿Cambio a largo o a corto plazo?
- ¿Cambio de un valor aislado o de toda una ideología?
- ¿Refuerzo de un cambio ya obtenido?

La clave es utilizar la matriz entera y preguntarse por cada uno de estos elementos de las variables independientes y su interacción con cada fase de las variables dependientes. (¿Cómo está afectando cada uno de estos elementos la reacción del receptor/a de la campaña?)

6.2 EL MERCADEO SOCIAL*

Este es un modelo aún más manipulador que el anterior, pero que da herramientas importantes. Se desarrolló alrededor de la pregunta sobre cómo aplicar las técnicas de mer-

cadeo y publicidad que hacen de las grandes empresas publicitarias comunicadoras tan eficaces. La idea es pensar en cómo utilizar los elementos del mercadeo comercial en campañas educativas. De ahí el nombre que se le ha dado a este acercamiento: mercadeo social.

Definición de Mercadeo Social: es el diseño, la implementación y el control de proyectos con el fin de incrementar la aceptación de ideas y/o prácticas sociales entre una población meta pre-definida. A pesar de que muchos de los conceptos de mercadeo comercial pueden ser utilizados en el diseño de campañas sociales, hay que tener en cuenta que el traslado de éstos al ámbito social implica algunas diferencias determinantes. Algunas de estas diferencias son:

a) El precio que se le está pidiendo pagar a la audiencia no siempre es un precio en dinero, como es el caso con las campañas comerciales. Algunas veces es un precio mucho más difícil de pagar (por ejemplo pedirles a los hombres latinoamericanos que cambien su ideal de macho para adoptar otro ideal que puede no ser reconocido por la gran mayoría de la comunidad; o pedirles a los/as jóvenes que piensen en el mañana y no en el presente; o pedirle a una madre que se acerque a un puesto de salud distante para vacunar a su bebe).

b) Generalmente las campañas sociales interpelan relaciones de poder. Por ejemplo, en el caso de la violencia contra la mujer la relación jerárquica hombre-mujer se está cuestionando. No se trata únicamente de comprar o no un producto. Se trata de aceptar una nueva relación de poder en la que, generalmente, el que era "poderoso" tiene mucho que perder. En el caso de las campañas orientadas a generar una mayor participación ciudadana en los procesos políticos se busca que el/a ciudadano/a común empiece a ejercer sus derechos y a establecer una relación mucho más directa y equilibrada con los/as líderes y lideresas políticos/as y gubernamentales.

c) Mientras que las campañas de publicidad de productos se insertan en necesidades y deseos ya existentes, es decir no ofrecen cosas o servicios que ya se desean, las campañas sociales generalmente tratan de "vender" algo que no sólo no se desea, sino que muchas veces se rechaza. Por ejemplo: participar en las reuniones de vecinos, usar condón o usar el cinturón de seguridad.

d) Se dan algunos casos en que un efecto "demasiado positivo" de la campaña puede ser negativo porque no hay capacidad de responder a la demanda. Por ejemplo, si se implementa una campaña en pro del uso de anticonceptivos teniendo en cuenta que la infraestructura de salud pública sólo puede abastecer al 20% de la población, sería muy negativo que el 50% de la misma empezara a demandar anticonceptivos porque el 30% quedaría insatisfecho y la fuente perdería totalmente su credibilidad. Un ejemplo parecido es el de la campaña hondureña "Conozca la Ley del Consumidor". Si la campaña es exitosa, los y las consumidores/as deberían tener acceso a la ley. ¿Existen copias suficientes para satisfacer tales demandas? Si la organización no puede satisfacer la demanda

* Basado en Solomon, Douglas S. 1989. "A Social Marketing perspective on Communication Campaigns", en Public Communication Campaigns, (eds.) Rice E. Ronald & Atkin, Charles K., pgs. 87-104. Newbury Park, CA: Sage Publications, INC.

creada se corre el riesgo de perder la credibilidad y reputación. Finalmente, en campañas en las que se interpela a la mujer diciéndole que debe denunciar la violencia del hombre, si la mujer, en efecto, le hace caso a la campaña y pone la denuncia, pero le va peor (por ejemplo el hombre denunciado la echa de la casa o la violenta aún más por haberlo denunciado, o le quita a los/las hijos/as) esta mujer va a sentirse "traicionada" por la campaña y por la organización. Va a ser muy difícil que esté dispuesta a escuchar a la organización después de un incidente así. En otras palabras, la organización está en riesgo de perder la credibilidad frente a su audiencia.

LAS CINCO "P" DEL MERCADEO SOCIAL:

El modelo de mercadeo social se construye en torno a cinco "Ps" o elementos centrales a pensar cuando se diseñan campañas (aunque la mayoría de los textos se refieren solo a las cuatro ps iniciales). Es decir, cuando se está pensando en cómo diseñar mensajes para los medios masivos, se debe pensar en: ¿Cuál es el producto del mensaje? ¿Cuál es el precio que se le está pidiendo a el/la receptor/a que pague? ¿Cuál va a ser la posición del mensaje? ¿Cómo se va a promocionar el mensaje? ¿Cuál es la posición psicológica del mensaje en la mente de el/la receptor/a?

1. PRODUCTO: se entiende como el elemento alrededor del cual se da la transacción entre cliente y organización. En el caso de la campaña "Conozca la Ley del Consumidor", el producto es la Ley del Consumidor. El producto puede entenderse como una cosa en sí, una idea (p.j. el voto consciente), un servicio (p.j. clínicas de ayuda judicial) o una práctica (p.j. el uso del condón). Es importante diferenciar las ideas de la práctica: por ejemplo, la idea de una vida mejor al tener educación del llamado a denunciar los lugares y razones por las cuales niños/as no van a la escuela. No siempre el producto tiene presencia material, aunque en ciertos casos se ha encontrado que es mejor "inventarse" un producto tangible. Por ejemplo, una campaña para dejar de fumar que lanza un parche de nicotina. Es decir, hay casos en los que las audiencias se sienten más "conectadas" a la campaña si hay un producto material de por medio. El producto material hace el mensaje menos abstracto.

Una campaña debe definir tanto el producto central como el producto material. El producto central siempre se define en términos del cliente. Por ejemplo:

- mejor calidad de la vida familiar = producto central. La idea es preguntarse: ¿Por qué ha de escucharme la audiencia? ¿Qué le estoy ofreciendo? La respuesta es el producto central.
- uso de anticonceptivos = producto material. Este es el producto concreto que se le pide a la audiencia que adopte. Es decir, se le está sugiriendo a la audiencia que si adopta el producto material va a conseguir el producto central.

La definición del producto central conlleva el no perder de vista al cliente, tener en cuenta aquello que va a satisfacer una necesidad que ya está en el cliente. Es importante tener claro lo que se le está ofreciendo a la población meta, porque es lo que la va a impulsar a escuchar el mensaje. Esto obliga a que la fuente se ponga en el sitio del 'otro', de la audiencia.

2. PRECIO: la clave es calcular el precio que se le está pidiendo a la audiencia. No siempre será un precio en términos monetarios. Puede ser un precio en tiempo (reciclar), en esfuerzo (hacer ejercicio diariamente), puede ser también un precio cultural (dejar la imagen de uniformidad y aceptar la diversidad cultural) o psicológico (el alcohólico que pierde la timidez con el consumo del alcohol). En el caso de la Ley del Consumidor el precio sería por ejemplo:

- a) un precio monetario, si a la persona que quiera conocer la ley le toca desembolsar dinero para la adquisición de la ley misma
- b) que consiga información sobre la ley
- c) que participe en los talleres que se programen para promocionar la ley

El precio obliga a pensar en el costo que asume la población meta al seguir el llamado de la campaña y a ver cómo se reduce ese costo. Una de las claves de las campañas es que si se le complica la vida a el/la ciudadano/a es necesario ofrecerle una alternativa en el mismo mensaje. Por ejemplo, el precio que paga una persona que denuncia haber sido discriminada por razones étnicas, económico-sociales o por su opción sexual. La persona tiene que enfrentar a quienes la han discriminado y sufrir las consecuencias de tal enfrentamiento. Si se es consciente de que ese va a ser el precio, se le puede ofrecer a esa persona que no va a estar sola en ese enfrentamiento, que se le va a facilitar un/a abogado/a para que la acompañe en el proceso.

Es importante además, validar cada una de las estrategias desplegadas con las personas que representen la población meta. La idea es preguntarles si la estrategia es concebible, si está a su alcance, si tienen los recursos para llevarla a cabo (recursos culturales, recursos financieros, recursos geográficos, etc.).

3. POSICIÓN: este elemento se refiere a los sistemas de distribución. La pregunta clave aquí es dónde ¿en qué lugar se va a localizar el mensaje y el producto que se está ofreciendo? En casos en los cuales la campaña incluye un producto en concreto/físico (por ej. el uso de anticonceptivos), este elemento es clave. Hay que tener la certeza de que para el momento en que la audiencia empiece a buscar el producto (los anticonceptivos) estos estén localizados estratégicamente, que los canales de distribución ya estén establecidos. Esto es clave en el caso de la píldora por ejemplo, ya que la promesa que la campaña le ha hecho a la mujer, de que puede controlar su fertilidad con el uso de la píldora, depende de que esta mujer tenga acceso fácil a ésta mes tras mes. Para garantizar esto la organización debe estar segura de que los canales de distribución de la píldora van a funcionar mes tras mes, año tras año. La meta de este tipo de campañas debe ser la planeación a largo plazo de los canales de distribución; que todo el esfuerzo no se caiga porque en cuanto se acaba la campaña los anticonceptivos no vuelven a llegar a las áreas rurales. En la planeación y el diseño deben incluirse estrategias de autosostenimiento; por ejemplo que los canales de distribución lleguen a auto-financiarse en cierto momento.

Las organizaciones tienen dos responsabilidades:

- Conocer las necesidades de la población con la que están trabajando, es decir, la orga-

nización debe conocer muy bien a sus audiencias meta.

- **Buscar/encontrar o crear las alternativas que va a necesitar esa población meta si es que decide alinearse con el mensaje que la organización le está mandando a través de sus campañas.**

4. PROMOCIÓN: se trata, básicamente, de llegarle a la audiencia indicada con el mensaje indicado en el momento indicado, es decir, saber dónde y cuándo se va a ubicar el mensaje para llegarle a la audiencia. Por ejemplo, si se decide que el mensaje debe ser diseminado por los grandes medios (radio, TV, prensa, etc.) ¿cuál medio se va a utilizar? Para poder responder a esta pregunta se debe, una vez más, conocer a la población meta. La respuesta a la pregunta del medio más indicado depende de la población meta. ¿Cuál es el medio que la población meta más usa? De nuevo, para saber qué medios usa la población meta, se deben conocer sus gustos, sus hábitos, su uso del tiempo libre, sus códigos culturales, los géneros narrativos que prefiere, etc. Por ejemplo, muchas organizaciones apelan al uso de radio o telenovelas para llegar a diversos públicos, dado que este formato melodramático para radio o televisión tiene mucha aceptación y se ha hecho cada vez más popular a nivel global.

Tomada la decisión acerca del medio vienen otras preguntas: ¿En qué programa se va a pautar el mensaje? ¿En la mañana? ¿En la tarde? ¿En la noche? ¿Cuándo está la población meta en contacto con el medio? ¿Qué programas prefiere?

Existe una quinta P que ofrece elementos interesantes:

5. POSICIÓN PSICOLÓGICA: se refiere al lugar que ocupa producto en la mente de la población meta, en referencia a otros productos. Por ejemplo, en un país ¿en qué lugar estarían, en referencia mutua, las respuestas a las siguientes preguntas sobre discriminación étnica?

- ¿Evitar el comportamiento discriminatorio?
- ¿Confrontar el comportamiento discriminatorio?
- ¿Entrar en contacto con organizaciones de derechos humanos?
- ¿Dejar y continuar naturalizando la discriminación étnica?
- ¿Denunciar el comportamiento discriminatorio?
- ¿Aceptarlo por parte de los discriminados/as?

Habría que tratar de construir un mapa "perceptual" de las personas (grupos) discriminadas, en referencia con estos comportamientos y las variables de beneficio y dificultad (Ver Gráfico 5). En este ejemplo, la clave es la interacción entre la gente que trabaja el área de derechos y la que trabaja en las campañas. Es decir, muchas organizaciones se han especializado en la defensa de los derechos de los pueblos originarios y que sufren todavía situaciones de discriminación. El conocimiento que estas personas han acumulado acerca de estos pueblos puede ser de gran utilidad para quienes, dentro de la misma organización, están a cargo de diseñar las campañas. Es muy común que dentro de la organización estos dos equipos (atención directa versus comunicación) trabajen cada uno por su lado, pero es claro que necesitamos tender puentes entre estos dos tipos de trabajo, ya que el co-nocimiento de la población meta, que tiene el equipo de atención directa es de un valor incalculable para el equipo que diseña mensajes masivos.

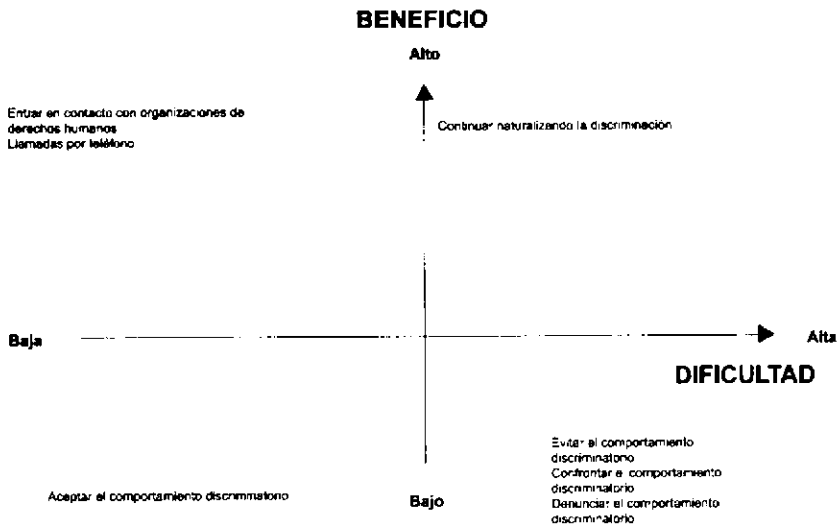


Gráfico 5: Mapa perceptual A

Muchas veces las organizaciones no gubernamentales tienen un equipo que trabaja en el área de comunicación interpersonal (la gente encargada de los grupos de autoayuda, de los talleres, de las clínicas para la mujer, etc.) y otro equipo que trabaja en el área de la comunicación masiva (gente encargada de diseñar los afiches, las cuñas de radio, los volantes, etc.). Es importante que estos dos equipos trabajen en colaboración. Por ejemplo, el equipo de comunicación interpersonal conoce muy bien a las personas a quienes la organización quiere llegar con sus campañas. Es decir, este equipo, a través de su experiencia diaria con estas personas, ha venido acumulando información muy rica sobre esta población meta.

Toda esta información debe convertirse en insumo para el equipo de comunicación masiva. Esto requiere que haya un equipo que integre sistemáticamente los dos niveles. Tal integración se puede iniciar con una capacitación a ambos equipos; que los que trabajan a nivel interpersonal aprendan cómo se diseñan las campañas y que los que están encargados de las campañas conozcan el trabajo y la experiencia de los que están en contacto directo con las personas que hacen parte del público objetivo. Los programas nacionales de VIH/SIDA en Perú y Brasil, por ejemplo, han apelado al uso de la comunicación interpersonal, de manera intensa, para llegar a poblaciones vulnerables como hombres, que tienen sexo con hombres (hsh) y trabajadoras sexuales. En estos casos, a menudo resulta mucho más efectivo comunicarse con estas audiencias a través de líderes de opinión que hace parte de la misma comunidad.

SEGMENTACIÓN (DEL MERCADO) DE LA AUDIENCIA

Una de las preguntas claves en el diseño de campañas es cómo delimitar la audiencia o cómo definir lo que se ha venido llamando la población meta. Hay muchos criterios que se pueden utilizar. La meta siempre es la misma: producir un conjunto de grupos homogéneos. Lo que hay que determinar es el criterio para lograr tal homogeneización.

Por ejemplo, si el criterio seleccionado es edad, la segmentación de la audiencia va a resultar en un conjunto de grupos homogéneos en términos de edad: grupo A= 10 - 15 años; grupo B= 15 - 18 años; grupo C= 18 - 22 años, etc. En este caso se tendría que preguntar si el uso de un solo criterio, edad, es suficiente. Es decir, si tiene sentido asumir, por ejemplo, que el grupo B (15-18 años) es suficientemente homogéneo para dirigirse a él con el mismo mensaje. ¿Las diferencias de género, clase, localización (rural/urbano) no son lo suficientemente importantes como para tener que re-pensar la segmentación? ¿O sí? En este caso se tendría que volver a segmentar, utilizando algunas otras variables. Por ejemplo, si se combina edad, género, clase y localización resultarían los siguientes grupos:

- Grupo A = mujeres, 10-15 años, clase baja, urbanas.
- Grupo B = hombres, 10-15 años, clase baja, urbanos.
- Grupo C= mujeres, 10-15 años, clase media, urbanas.
- Grupo D= hombres, 10-15 años, clase media, urbanos.
- Grupo E = mujeres, 10-15 años, clase alta, urbanas.
- Grupo E = hombres, 10-15 años, clase alta, urbanos.
- Grupo G = mujeres, 10-15 años, clase baja, rurales.
- Grupo H = hombres, 10-15 años, clase baja, rurales.
- Grupo I = mujeres, 10-15 años, clase media, rurales.
- Grupo J = hombres, 10-15 años, clase media, rurales.
- Grupo K = mujeres, 10-15 años, clase alta, rurales.
- Grupo L = hombres, 10-15 años, clase alta, rurales.

Como se ve, claramente, en el ejemplo anterior, mientras más criterios (variables) se utilicen en la segmentación de la audiencia, más grupos resultarán y más complicado es todo el proceso. Por otro lado, mientras más homogénea es la población meta mucho más fácil es pensar en el diseño de mensajes que realmente tengan impacto en tal grupo. Por ejemplo, es mucho más fácil diseñar una campaña dirigida a mujeres de 10-15 años, de clase baja, urbana (Grupo A) que una dirigida a mujeres de 10-15 años. ¿Por qué? Simplemente porque es una población mucho más específica y resulta más fácil averiguar cuáles son los medios preferidos por esta audiencia, sus formatos y géneros narrativos favoritos, sus códigos culturales, sus necesidades y sus opciones.

Algunos de los criterios más utilizados en la segmentación de audiencias son:

- a) **Variables demográficas:** edad, género, étnia, clase, etc.
- b) **Variables sociológicas (estilos de vida):** profesionales, campesinos/as, adolescentes, etc.
- c) **Variables de cobertura de medios:** audiencias que consumen telenovelas; audiencias que leen prensa; etc.
- d) **Variables de necesidad de la audiencia:** mujeres golpeadas por sus maridos; niños/niñas forzadas al incesto; adolescentes sexualmente activos/as con comportamientos de riesgo, etc.
- e) **Inclusión de todas las audiencias:** muchas campañas fracasan porque no se ha tenido en cuenta a todas las poblaciones potencialmente afectadas.

Así por ejemplo, campañas contra la violencia a la mujer, en Estados Unidos y otros países del mundo, se plantean atacar el problema por todos lados, interpelando a poblaciones muy diferentes y con objetivos diferentes. En algunos casos, se establece la existencia de audiencias primarias y audiencias secundarias:

- a la mujer golpeada para que busque ayuda, no se sienta culpable y fortalezca su autoestima y su independencia;
- al hombre que golpea para que se someta a terapia;
- a representantes gubernamentales para que implementen leyes que castiguen al hombre que golpea y lo hagan responsable de sus actos;
- a la policía para que intervenga en situaciones de violencia familiar e imponga las leyes existentes;
- a la comunidad en general para que llamen a la policía e intervengan en situaciones de violencia (tratando de cambiar la idea de que lo que pasa dentro del hogar no concierne a nadie, excepto a la familia misma, "trapo sucio se lava en casa").

Un aspecto importante del mercadeo social, y en general de las campañas de comunicación, es que las campañas que combinan estrategias de comunicación de masas con estrategias de comunicación interpersonal son las más eficaces. Por ejemplo, mensajes en la televisión (comunicación masiva) combinados con grupos de discusión o grupos de apoyo (comunicación interpersonal); la distribución de materiales impresos (comunicación masiva) que inicien conversaciones o discusiones (comunicación interpersonal), por ejemplo el caso de un almanaque, distribuido gratuitamente, que hace ciertas preguntas y, una vez colgado en la pared de la cocina, puede incitar conversaciones o discusiones entre miembros de la familia; o el caso de un mensaje radial que invite a cada oyente a iniciar una conversación sobre el tema con un amigo o una amiga.

Es importante tomar en cuenta que se están combinando distintas formas de comunicación (interpersonal, grupal, masiva) y que esos modelos se deben adaptar a la práctica. Las organizaciones nunca deben olvidarse de la comunicación interpersonal porque ésta tiene el poder de mover a la persona de un lugar a otro, poder que los medios masivos tienen en menor medida. Por ejemplo, si se considera cómo se mueve una persona del paso 1 al paso 12 de la matriz de McGuire se encontrará que, en la medida en que se avanza, se va perdiendo población. Si la población meta es de 1,000,000 de personas y 500,000 percibieron el mensaje (paso #1), de éstos sólo a 250,000 les va a gustar (paso #2), de los que gustaron del mensaje sólo 125,000 van a comprenderlo (paso #4), etc. Según resultados de estudios que se realizaron se pierde un 50% del grupo meta en cada paso, en los casos en que se utiliza la comunicación de masas. Por otro lado los resultados de la comunicación interpersonal son impresionantes. Hay que analizar si vale la pena dedicar una gran parte de los recursos a campañas en los medios cuando se sabe que las instancias de comunicación interpersonal desarrolladas por la organización pueden ser mucho más eficientes en transformar la vida de la gente. Estas instancias de comunicación interpersonal incluyen talleres, grupos de autoayuda, grupos de discusión, grupos de estudio, etc. Sin embargo, no se puede perder de vista el valor de la comunicación masiva en términos del posicionamiento de un tema en la agenda pública, en términos de propiciar escenarios para la comunicación interpersonal, etc. Lo ideal es poder

llevar a cabo una mezcla adecuada de las distintas formas de comunicación. Los cuatro frentes de la comunicación que cualquier organización debe desarrollar son:

- *Comunicación interpersonal*: talleres, grupos de autoayuda, intervención, grupos de estudio, comunicación entre iguales, etc.
- *Comunicación masiva*: campañas (televisión, radio, impresos).
- *Movilización social*: propiciar actividades de participación comunitaria y social que generen un respaldo popular a las iniciativas y que permitan el involucramiento de los grupos interesados en la iniciativa que se promueve.
- *Advocacy*: relación de la organización con los medios de comunicación para que éstos cubran los eventos de la organización, para que le den visibilidad a la organización a través de los medios y conviertan el tema en parte de la agenda pública.

6.3 COMBINAR EDUCACIÓN CON ENTRETENIMIENTO

En EEUU y Europa se han hecho muchos análisis de impacto de las campañas educativas y se ha concluido que, para el nivel de eficacia, estas campañas son muy costosas. Menos costoso y efectivo es dirigirse a aquellas personas que producen los programas de entretenimiento en la televisión y la radio, persuadirlos para que se alíen con nuestra organización y con nuestros objetivos. Nuestra meta es, entonces, que estos y estas productores/as creen personajes e historias alrededor de los temas que interesan al público. Una tarea obligada es capacitar a estos productores/as para que conozcan cuál es el perfil de un personaje que enfrenta algún reto a nivel social (por ejemplo, una mujer víctima de violencia, una persona discapacitada que lucha contra la discriminación, una persona que vive con VIH/SIDA víctima de la estigmatización, un dirigente comunitario que lucha por sacar adelante determinados proyectos que benefician a la comunidad que lidera), cuáles son sus historias, cuáles son los costos, cuáles son sus opciones etc., para que estos productores/as transformen toda esta información en telenovelas, en series y en dramatizaciones para radio, televisión, etc.

Mientras sensibilizar a productores/as y directores/as de programas de entretenimiento es una opción viable y ha sido aplicada ampliamente en el campo de la salud, especialmente en Brasil y en Estados Unidos donde las telenovelas a menudo incorporan temáticas como VIH/SIDA, cáncer, etc., la combinación sistemática del entretenimiento y la educación ha dado lugar a la estrategia denominada eduentretenimiento. Si bien la idea de entretener y educar en forma simultánea no es nueva, eduentretenimiento como estrategia ha tenido un fuerte impulso en las últimas tres décadas. Así, en una fase inicial, se ve el trabajo realizado por el productor de televisión mexicano Miguel Sabido, quien para Televisa produjo durante los años 70s y 80s varias telenovelas apoyadas en los principios de eduentretenimiento, que buscaban promover determinadas causas y comportamientos prosociales. El Centro de Programas de Comunicación de la Universidad Johns Hopkins, posteriormente, introdujo el uso sistemático de eduentretenimiento a través de su aplicación con otros formatos como música, radio, teatro, etc. La estrategia del eduentretenimiento cuenta con varios componentes que le diferencian de la incorporación de contenidos en programas comerciales. Entre esos componentes se encuentran:

- **Soporte teórico:** especialmente de los conceptos de la Teoría de Aprendizaje Social de Albert Bandura, particularmente autoeficacia y eficacia colectiva. En esencia, se trata de la confianza que tiene un individuo o un colectivo en cuanto a ser capaz de asumir o generar un cambio.
- **Un fuerte componente de investigación:** a nivel formativo, que permite identificar las características, conocimientos, actitudes, prácticas, intereses, códigos culturales, etc., de las audiencias; como a nivel sumativo con el fin de determinar el impacto de las acciones que se desarrollan como parte de la estrategia.
- **Participación de la audiencia:** con el fin de garantizar que los receptores tengan la oportunidad de incidir en la estructura, diseño y contenidos de los programas. Por ejemplo, a través de la creación de grupos de audiencia, que comentan regularmente sobre la historia y hacen sugerencias con relación a temas, contenidos, lenguaje, etc.

En los últimos cinco años Soul City, un proyecto de comunicación apoyado en la estrategia de edutretenimiento, ha tenido particular éxito en Suráfrica. Soul City, cuyo vehículo central es un dramatizado televisivo, se ha convertido en una estrategia continua que año tras año incorpora nuevos temas y elementos a su esquema y que empieza a ser replicada en el Africa Subsahariana y en América Latina (Nicaragua y Surinam).

La clave del éxito de Soul City radica en una adecuada combinación de los elementos provenientes de la investigación y de la calidad y creatividad del equipo de producción. Uno de los aportes recientes más interesantes de Soul City es el denominado "dose effect" o efecto dosis. En esencia, mientras más alta sea la "dosis" de exposición a los diferentes componentes de Soul City mayores posibilidades hay de que la persona reporte la adopción de comportamientos saludables. Por ejemplo, en la evaluación de la cuarta serie de Soul City (1999), 32% de los encuestados con alta exposición a la serie televisiva dijeron que siempre usaban condones, comparados con el 28% entre aquellos con baja exposición a los diferentes componentes de la estrategia. Sin embargo, a medida que los encuestados reportaban exposición a más componentes de la estrategia, mayores eran las posibilidades de que reportaran la adopción de conductas preventivas.

Soul City: Una Experiencia de Edutretenimiento⁴

Soul City es un interesante ejemplo de lo que representa una serie integrada de estrategias y actividades de comunicación continua, año, tras año. Cada año una serie de intervenciones de comunicación masiva, grupal, e interpersonal son implementadas, incluyendo el denominado vehículo central Soul City (Ciudad del Alma), un dramatizado de televisión de 13 episodios que se transmite durante tres meses en tiempo prime (triple A) promoviendo mensajes educativos sobre determinados temas de salud. Simultáneamente, un dramatizado radial se transmite diariamente (lunes a viernes) en tiempo prime (triple A) en ocho lenguajes Surafricanos. Mientras la historia en el dramatizado radial es diferente a la historia del dramatizado televisivo, los temas de salud que hacen parte de la historia son los mismos. Al tiempo que se transmiten los seriados de

⁴ Adaptado de Singhal, A. & Rogers, E. 1999. Entertainment-Education: A Communication Strategy for Social Change. Lawrence Earlbaum Associates: Mahwah, NJ.; Tufte, T. 2001. "Entertainment-education and participation: Assessing the communication strategy of Soul City". The Journal of International Communication, v 7 (2). pp. 25-50.

radio y TV, 2.25 millones de manuales educativos, diseñados con base en la popularidad de los personajes del seriado de TV, son distribuidos en forma gratuita a grupos de audiencia previamente seleccionados. Los manuales también se serializan en los 10 diarios con mayor circulación en el país con el fin de ampliar su cobertura.

La primera serie de Soul City se transmitió en 1994 y giró en torno a temas de salud maternoinfantil y VIH/SIDA. La segunda, en 1996, se ocupó de la prevención y control del VIH/SIDA y tuberculosis, vivienda y reforma urbana, abuso del consumo de alcohol, y violencia doméstica. La tercera, en 1997/1998, mantuvo el tema del VIH/SIDA, un problema de serias proporciones en Suráfrica, el consumo de alcohol y tabaco y violencia doméstica. La cuarta serie, 1999, manejó temas como violencia contra la mujer, adolescencia, sexualidad y VIH/SIDA, e hipertensión. Otros temas sociales y de salud también son incorporados en la historia. Las series de los años 2001 y 2002 han mantenido algunos de los temas anteriores y han incorporado otras temáticas como discapacidad, iniciativas microempresariales, distribución de la tierra y reconciliación racial.

En los últimos años Soul City ha emergido como la serie dramática de televisión número 1 de Suráfrica y cuenta con altos ratings. Se estima que, anualmente, las acciones que hacen parte de Soul City llegan a casi la mitad de la población del país (más de 20 millones de personas), incluyendo 8 millones de adultos. Al utilizar un esquema multimedios integrado y diversas estrategias, Soul City mantiene la atmósfera de una campaña a lo largo del año. Cada medio y estrategia refuerza la popularidad de la serie televisiva llegando a diversas audiencias. La TV llega a audiencias urbanas mientras el drama radial llega a grupos rurales. Más aún cada medio refuerza los mensajes del otro medio llevando diferentes componentes del mismo. Los manuales y los diarios proveen información más detallada de cada uno de los temas.

Soul City reconoce que la posibilidad de cambio de comportamiento crece cuando miembros de la audiencia entran en contacto y establecen diálogo alrededor de los temas tratados. Por ello, a lo largo del año se manejan distintas estrategias que contribuyan a que el diálogo sea permanente, tales como comics, audio casetes, posters, y un manual de salud. Los paquetes diseñados para la audiencia conformada por jóvenes apuntan a desarrollar habilidades para la vida y se apoyan en historietas y libros de trabajo que pueden ser usados en las escuelas. Soul City promueve el reconocimiento y posicionamiento de la estrategia a través de distintos eventos como la búsqueda de la estrella Soul City (una persona de la audiencia es escogida para participar en la siguiente serie), el Trabajador de la Salud Soul City del Año, y el Ciudadano Soul City. Las dos últimas buscan hacer un reconocimiento a aquellas personas que se involucran y prestan servicios invaluable a la comunidad. Igualmente, Soul City trabaja con doce influyentes periodistas que representan a los diarios más importantes del país, quienes, regularmente, publican información, reportajes, etc., sobre los aspectos educativos y los temas que hacen parte de Soul City.

La clave del éxito de Soul City, como estrategia de comunicación, reposa en la producción de materiales mediáticos de gran calidad. Los mejores guionistas, actores, dibujantes y productores hacen parte del equipo con costos iguales a los del mercado comer-

cial. La investigación formativa y sumativa es esencial para el diseño y evaluación de las intervenciones de comunicación. La investigación formativa busca identificar los temas de salud que hacen parte de la agenda pública nacional y para asegurar que las intervenciones de comunicación masiva pueden encontrar el respaldo y soporte necesarios a nivel local y de servicios. Algunas de las técnicas de investigación utilizadas incluyen grupos focales, entrevista a profundidad, diagnóstico rápido participativo, investigación archivística y pretesteo de materiales y mensajes. La investigación sumativa incluye seguimiento de ratings y exposición al programa, encuestas nacionales y regionales pre y post intervención para cada uno de los medios utilizados. Los resultados de la investigación sumativa demuestran que Soul City ha incrementado el conocimiento acerca de los temas de salud, ha promovido actitudes positivas hacia ellos, ha contribuido a la promoción y adopción de cambios de comportamiento en algunos segmentos de la audiencia y, quizá más importante aún, ha contribuido a que miembros de la audiencia hablen de manera más abierta acerca de ciertos temas (por ejemplo, 43% de las personas que vieron Soul City hablaron más abiertamente sobre el VIH/SIDA, frente a solo un 28% de personas que no vieron Soul City). Así mismo, Soul City ha contribuido de manera significativa a colocar y mantener muchos de estos temas en la agenda pública y a propiciar procesos de movilización ciudadana y política que han desembocado en la adopción e implementación de nuevas políticas.

Los costos de producción de Soul City durante un año, a 1999, equivalía a unos 3.5 millones de dólares. Este dinero proviene de un 25% que aporta el gobierno de Suráfrica; 25% de las agencias internacionales; 25% de corporaciones y sector comercial y el 25% restante de los medios. En este caso, la alianza de diversos actores hace posible el desarrollo de la estrategia. De acuerdo a Soul City, la investigación es el corazón de la estrategia y, de hecho, la organización se define como una institución de investigación que enlaza de manera adecuada la investigación con la creatividad para llevar a cabo esta experiencia.

6.4 MEDIA ADVOCACY

Media advocacy es una estrategia desarrollada en los últimos años con el propósito de maximizar el potencial que los medios de comunicación tienen para generar procesos de cambio social. Media advocacy surgió como una alternativa a la tradicional concepción en el uso de los medios como simple mecanismo de difusión de información y asume una postura en la que, esencialmente, se trabaja de manera sistemática con los medios para posicionar un tema específico en la agenda pública y, eventualmente, generar suficiente presión pública que conduzca a la toma de decisiones o adopción de políticas públicas que favorezcan a la comunidad. Lawrence Wallack, uno de los impulsores de media advocacy, en círculos académicos, la define como el uso estratégico de los medios masivos de comunicación para el avance de iniciativas sociales o públicas.

Media advocacy busca incorporar temas de interés de la comunidad en la agenda social con el propósito de influir en las agendas públicas. En ese sentido, media advocacy se acerca a la concepción de la comunicación como diálogo, ya que busca promover el debate público sobre determinados temas y, de esa manera, propiciar las condiciones

necesarias para que se presenten cambios a nivel estructural, que beneficien al colectivo social. Por ejemplo, una actividad enmarcada en el contexto de media advocacy podría apuntar a que se apruebe una ley que endurezca el castigo contra los agresores en los casos de violencia doméstica. Si la legislación se aprueba, el impacto de esta iniciativa tiene que mirarse, inicialmente, en el plano de lo colectivo y, seguidamente, en el plano individual.

Como ejemplo, Waisbord (1999) señala que: la promoción de los hábitos de salud individuales en los países en desarrollo, sin incorporar la promoción de una mejor infraestructura en la prestación del servicio de agua potable, esconde un factor importante en la presencia de enfermedades diarreicas⁵. Por ello, media advocacy pregona el uso de un esquema de cubrimiento periodístico de carácter temático, contrario a la forma tradicional de cubrimiento episódico de la mayoría de los medios. El cubrimiento temático de un tema implica un seguimiento del hecho hasta que, finalmente, haya algún tipo de resolución y plantea interrogantes sobre las causas del problema. El cubrimiento episódico, por el contrario, se centra en el hecho aislado como noticia y, generalmente, pasa a ocuparse rápidamente de otros temas.

Si bien media advocacy depende, en gran medida, del rol de los medios masivos, también es cierto que como estrategia incorpora diferentes acciones de comunicación. Actividades enmarcadas en el contexto de media advocacy incluye el hacer lobby ante los tomadores de decisión a través de la realización de seminarios, manifestaciones públicas, el montaje de actividades que generen amplio cubrimiento de prensa, garantizar el cubrimiento rutinario y sostenido por parte de los medios y obtener el respaldo a la iniciativa que se promueve, por parte de personalidades conocidas.

La mayoría de las experiencias conocidas en el ámbito de media advocacy se encuentran en el campo de la salud y, generalmente, provienen de organizaciones no gubernamentales que asumen la defensa de una causa. En América Latina existen algunas experiencias en las que organizaciones no gubernamentales han trabajado de la mano con los medios para incidir en la agenda pública y propiciar cambios a nivel estructural. En Brasil, ANDI, la Agencia de Noticias para los Derechos de la Infancia, ha realizado un importante trabajo a lo largo de diez años que le ha permitido alcanzar logros importantes. ANDI ha incidido de manera significativa en la forma como la prensa brasileña cubre los temas de la niñez y, más recientemente, en los temas relacionados con adolescentes. A través de un análisis de contenido continuo, ANDI realiza un seguimiento de la cantidad y calidad del cubrimiento periodístico sobre temas de la niñez. Posteriormente, utiliza los resultados como insumo durante la realización de talleres de reflexión. A diferencia de las concepciones tradicionales de los talleres de capacitación a periodistas, ANDI provee un espacio para que los periodistas discutan, abiertamente, los temas propuestos y planteen alternativas para un mayor y mejor cubrimiento de los temas, siguiendo los principios educativos de Paulo Freire. Además, ANDI desarrolla una serie de actividades complementarias que se describen a continuación.

⁵ Ver Waisbord, Silvio, *Family Tree of Theories, Methodologies And Strategies In Development Communication: Convergences And Differences*, Prepared For The Rockefeller Foundation, May 2001.

ANDI: Agencia de Noticias de Derechos de la Infancia ⁶

ANDI fue creada en 1992 a partir de una experiencia de la periodista Âmbur de Barros como voluntaria en el cargo de Asesora de Prensa (o Portavoz) del Movimiento Nacional de los Niños y Niñas de la Calle. ANDI ha sido citada como referencia de liderazgo en todo el mundo en el informe Estado Mundial de la Infancia 2002, publicado por UNICEF; ganadora del Premio Crianza & Paz del UNICEF; ganadora del Premio Crianza, de la Fundación Abrinq,

En estos 10 años de actuación, ANDI se tornó en una de las principales referencias en todo el país, en la promoción de los derechos de los niños, niñas y jóvenes. Con gran capacidad de movilización, la agencia se dedica, principalmente, a la capacitación permanente de periodistas y comunicadores con miras a mejorar la calidad de la prensa en torno a temas relacionados con la protección de los derechos de los/las niños/as y los/las adolescentes.

En Brasil, es fundamental tener a los medios de comunicación movilizados. Se trata de un país con 170 millones de habitantes, enormes disparidades, con gran capacidad humana y técnica, pero con una enorme deuda social con su población y, principalmente, con sus niños (más de 20 millones de niños y niñas viven abajo de la línea de pobreza).

Los medios de comunicación brasileños, principalmente, después del proceso de democratización, en mediados de los 80, juegan un rol importante de movilización de la sociedad, de sensibilización de los poderes públicos, de denuncia y de fuente importante de información sobre iniciativas sociales con éxito. La televisión, la radio, la prensa son instrumentos esenciales de información, tanto para la población en general como para los responsables por la toma de decisiones.

Si en los últimos 10 años, la cobertura periodística pasó de los reportes policiales y del enfoque de una situación irregular para las páginas de política, temas sociales y editoriales de los grandes periódicos brasileños, el rol de la ANDI es fundamental en toda esa trayectoria de una cobertura periodística del tema de la infancia con un enfoque de derechos. En cinco años con la presencia de ANDI las materias de relevancia social en la prensa brasileña han aumentado de 14.763 en 1996 a 64.396 en 2000.

Para lograr tantos resultados importantes ANDI cuenta con la capacidad de movilización de los medios de comunicación y desarrolla distintas actividades para permitir que los periodistas de todo el Brasil estén atentos y capacitados para abordar temas de relevancia social como: salud, educación, violencia, desigualdades sociales y pobreza, medio ambiente, formulación de políticas públicas y cuestiones relativas a la adolescencia.

Entre las actividades están: Proyecto Periodista Amigo del Niño: 204 periodistas, de más de 50 vehículos en todo el país fueron reconocidos, en los últimos 4 años, como

⁶ Adaptado de la Iniciativa de Comunicación (www.comminit.com), link: <http://www.comminit.com/la/lapdsampliados/sld-586.html>

Periodistas Amigos del Niño. Los Profesionales del periodismo televisivo, radiofónico y prensa reciben, semanalmente, informaciones acerca de como la prensa aborda los temas de relevancia social. Son parte de una red y reciben cada mes informaciones detalladas y bien preparadas de pautas para dar cobertura periodística a temas relacionados con los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

Clipping Hoy: resumen diario de las principales materias sobre los temas de relevancia social publicados por 60 periódicos y revistas en todo el país. Es distribuido diariamente para más de 2.500 personas y organizaciones. El boletín es traducido para al inglés (Children on Media) y para el español (Niños en Línea) y enviado para una lista de direcciones electrónicas específicas en países, principalmente de América Latina.

Análisis del Clipping: resumen semanal de las más importantes materias de relevancia social publicadas por la prensa brasileña, incluyendo los temas sociales abordados por las telenovelas brasileñas. Es distribuido para más de 1.000 personas y organizaciones, incluyendo periodistas, organizaciones no gubernamentales que trabajan con la defensa por los derechos de los niños/as y para instituciones del gobierno.

Investigación Infancia en los Medios de Comunicación y Medios de Comunicación para Jóvenes: revistas semestrales, con análisis de la prensa en la cobertura de temas que tratan de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, con gráficos y estadísticas de los medios de comunicación que más se dedicaron a temas como educación, mortalidad infantil, VIH/SIDA y otros. Están incluidos análisis especiales de determinados temas, con evaluación de la cobertura periodística del tema y una interpretación crítica hecha por consultores, especialistas en el tema. Temas como violencia, explotación sexual de niños, educación infantil, el uso de tabaco y alcohol por jóvenes, SIDA, etc. Distribuido a 20 mil personas, periodistas, ONG's, técnicos del gobierno municipal, provincial y nacional e investigadores/as de las universidades.

Boletín Directo al Tema y Punto J: publicaciones especiales, de edición mensual, sobre los derechos de los niños/as y adolescentes, enviada a periodistas como sugerencia de pauta. Son tratados temas con poca visibilidad en los medios de comunicación, como la homosexualidad en adolescentes o niños con necesidades especiales. Incluye análisis de la situación, sugerencias de personas que pueden ser oídas y una encuesta de las investigaciones.

Radio por la Infancia: boletín mensual de radio con temas que tratan de los derechos de los niños - discriminación racial, educación, consejos tutoriales-. Es distribuido para más de 5.000 profesionales de radios comunitarias, principalmente, de ciudades pequeñas y de la zona rural del país.

Red ANDI: expansión de la experiencia de ANDI. En dos años, son seis agencias regionales que realizan en seis distintas provincias brasileñas las mismas funciones de monitoreo, análisis y movilización regional para los temas relacionados con la infancia y la adolescencia. El objetivo es la manutención de contactos más cercanos y sistemáticos con los actores sociales, con empresas y fundaciones empresariales, con profesio-

ales de comunicación en las regiones, incluyendo las zonas rurales, además de la ampliación de la capacidad de investigación de pautas y datos referentes a la situación de la infancia y de la adolescencia en diferentes partes del país.

Proyecto Medios de Comunicación y Educación: iniciativa de movilización permanente de los medios de comunicación brasileños para el tema del Derecho a la Educación. Actividades: realización de una reunión con 200 periodistas y especialistas para el debate sobre la cobertura del tema, edición y publicación de una guía de fuentes sobre educación, incluyendo educación infantil e inclusión de niños/as portadores de necesidades especiales, manutención de un sitio de consulta para periodistas e investigadores acerca del tema.

Premio Ayrton Senna de Periodismo: actualmente el más importante premio de periodismo del país. Realizado en colaboración con el Instituto Ayrton Senna. El premio es otorgado a periodistas que tratan sobre los derechos de los niños/as y adolescentes, privilegiando reportajes con enfoque de búsqueda de soluciones. Es decir, que retraten experiencias de garantías de los derechos. El premio es convocado anualmente y tiene como dotación más de US\$ 45.000.00.

Proyecto Entrenamiento de Estudiantes y Universitarios: promueve la capacitación de jóvenes estudiantes dentro de ANDI y de las agencias de la Red ANDI, orientado por el concepto de formación práctica de estudiantes de comunicación y de otras áreas de los estudios sociales. Los estudiantes reciben una beca de estudios y cumplen jornada diaria de cuatro horas.

Además de UNICEF, apoyan a ANDI, de manera regular, el Instituto Ayrton Senna, la Fundación Kellogg, la Fundación Avina y la Unión Europea.

6.5 PERIODISMO CÍVICO

El periodismo cívico es una propuesta que se fundamenta en la concepción de que la función del periodismo no es solamente informar. El periodismo cívico propone una relación entre medios y audiencias, en la cual se tiene más en cuenta el punto de vista de los/as ciudadanos/as para hacer la agenda informativa. Busca ofrecer elementos para que esos temas de iniciativa ciudadana encuentren canales hacia la acción a partir de la información y la convocatoria de los medios a la deliberación pública y no, solamente, se queda en el registro de los hechos que otros producen.

Esta propuesta parte de la consideración de los medios como escenarios de debate público, en los cuales es necesario potenciar la capacidad deliberativa de los/as ciudadanos/as. Desde esta perspectiva, lo primero que se propone el periodismo cívico es construir al público, formar un ciudadano/a participativo/a, de perfil marcadamente político, en cuyo trasfondo subyace un modelo de democracia que se acerca más a la participación ciudadana. Por ello no se puede considerar como una estrategia para captar audiencias, sino por el contrario como una herramienta de formación ciudadana.

El periodismo cívico parte del presupuesto de que la buena información es vital para la democracia, pero es insuficiente para reanimar el debate público: al ciudadano hay que interpellarlo para que participe. Por ello no sólo se ocupa del concepto de interés público informativo, sino que amplía su ámbito al de la concepción general de la vida en sociedad.

El periodismo cívico se propone:

- Ofrecer información con miras a la participación.
- Potenciar la capacidad de deliberación de la ciudadanía.
- Vincular o reconectar a los ciudadanos a la vida pública.
- Apoyar los procesos ciudadanos con un buen cubrimiento y un adecuado seguimiento.
- Ubicar a los medios como actores y promotores del diálogo social.
- Fortalecer la democracia participativa.

Si bien es cierto que el periodismo cívico promueve la deliberación pública, a menudo se cuestiona si debe estimular a sus públicos a la acción; en el marco de la democracia participativa. Sin embargo, el compromiso mayor del periodismo cívico es con la deliberación pública. Si ella lleva a los ciudadanos a la acción, es un resultado importante.

El rol de actuación del periodista cívico es el de promover el diálogo público con estrategias diferentes a la información, todo ello sin favorecer una solución o un interés particular. Los periodistas, por supuesto no van a resolver los problemas, sino a indicar la vía, no son trabajadores sociales ni políticos, pero pueden trabajar con ellos. De esta manera, los medios de comunicación se convierten en actores políticos en la medida en que se constituyen en un espacio para el foro público. Esta forma de hacer periodismo se propone replantear el concepto clásico de opinión pública, admitiendo procesos argumentativos dialógicos mucho más allá de los programas, columnas o páginas de opinión y de los llamados líderes de opinión, haciendo posible una polifonía de voces.

Aunque se puede reconocer la necesidad de que existan algunas condiciones del contexto cultural para poder adelantar procesos argumentativos⁷, lo que el periodismo cívico debería explorar con mucha mayor intensidad, al menos para el caso de América Latina, es el peso que tiene la dimensión cultural en la construcción de la agenda ciudadana. Aunque, también es importante reconocer que para poder adelantar estos procesos deliberativos y argumentativos debe darse un ambiente que permita la libertad de expresión, por tanto, el periodismo cívico no puede funcionar en un clima de represión o de censura. Todo buen periodismo cívico tiene un fuerte componente de lo mejor del periodismo informativo: investigación bien hecha, tratamiento del detalle, perspectivas creativas para el tratamiento de los temas de forma tal que los procesos deliberativos no agoten a las audiencias y buena presentación desde el punto de vista de los formatos.

⁷ Habermas, Jürgen. 1987. Teoría de la Acción Comunicativa. Traducción de Manuel Jiménez Redondo. Taurus, Madrid.

Se trata de establecer, anticipadamente, los temas de interés público con la gente, por la vía de las encuestas o por medio de la configuración de paneles de ciudadanos que trabajen con editores y periodistas en el establecimiento de prioridades informativas y enfoques para los trabajos periodísticos, además de dar elementos para introducir de manera central el punto de vista ciudadano en esas historias. Esto también se hace a través de la realización de grupos focales.

La otra forma visible del periodismo cívico es la de la formulación de proyectos que pueden tener una duración de unos meses o de uno o dos años (que no deben confundirse con las “campañas” paternalistas que a veces se hacen en los medios para resolver algún asunto puntual), en los cuales hay unos objetivos claros de promoción de la deliberación y que giran en torno a la construcción de la visión ciudadana sobre los temas de interés colectivo. Para desarrollar proyectos de periodismo cívico también es indispensable que exista una alianza entre diferentes medios, que pueden ser impresos, radiales o televisivos y que se pueden combinar con otras estrategias de deliberación como audiencias públicas. Es importante tener en cuenta que lo local es el ámbito por excelencia del periodismo cívico, aunque existen experiencias interesantes de periodismo cívico a través de redes de interés.

El periodismo cívico surgió en algunas ciudades intermedias de los Estados Unidos y, posteriormente, ha sido puesta en práctica en ciudades más grandes. Los impulsores de esta forma de periodismo en los Estados Unidos han encontrado fuerte oposición por parte de los diarios más influyentes como el New York Times y el Washington Post, que argumentan que el periodismo cívico es contrario a los cánones periodísticos, especialmente a la objetividad e imparcialidad. Sin embargo, en varios países de América Latina el periodismo cívico ha ido ganando popularidad y aún los diarios más influyentes reconocen en él una posibilidad interesante de contribuir a la solución de problemas sociales de envergadura, e incluso, de generación de transformaciones importantes a través e la promoción de políticas públicas. En Colombia, el periodismo cívico ha encontrado eco en algunas ciudades y quizá el ejemplo más representativo corresponde al proyecto Voces Ciudadanas, desarrollado en la ciudad de Medellín.

Periodismo Público: Voces Ciudadanas ¡Usted Decide!

Esta constituye una experiencia de periodismo cívico desarrollada en la ciudad de Medellín/Colombia, por parte de la Universidad Pontificia Bolivariana, liderada por Ana María Miralles. Ha tenido varias fases, dentro de ellas: Seguridad y Convivencia (1998), Vive el Centro (1999), Por la Reconstrucción de Armenia (1999), Parquímetros (1999), Usted Decide! Alcaldía de Medellín (2000).

Este proceso ha buscado transformar el problema de la identificación de lo público, exclusivamente, con lo estatal y la tradicional exclusión del ciudadano de la concepción del interés general, de las políticas públicas y de la toma de decisiones que afectan a la ciudadanía. Para esto se ha dado una alianza entre la universidad y los medios de comunicación y, a su vez, una alianza entre los mismos medios de comunicación.

Voces Ciudadanas: parte de una concepción: si bien la información es el elemento central del periodismo y esta es la base para la participación ciudadana, también existe una importante responsabilidad en la construcción de lo público democrático. Se fundamenta en una racionalidad comunicativa, que sea transversal a las funciones y prácticas periodísticas que deben transformar el modelo unidireccional de la información en uno de doble vía en el que el ciudadano tiene incidencia en la orientación de los contenidos de los medios, con el objetivo final de conectarse a la gestión pública.

Para su desarrollo se ha basado en cuatro estrategias:

1. Formación de opinión pública: a través del debate en público sobre los temas de interés común, lo cual se logra con la interpelación directa a la ciudadanía para que participe en el libre examen y discusión de los temas de interés público. Se trata de la deliberación, de la visibilización de las diversas posiciones e intereses sobre los temas y de la búsqueda de consensos básicos como resultado del proceso.

2. Construcción de ciudadanía mediante la formación de públicos deliberantes: se busca el tránsito de los espectadores a los públicos, en su calidad de conjuntos de personas que comparten intereses y se conectan a la vida pública mediante el aporte de sus críticas e iniciativas a la gestión del gobierno y al manejo de los intereses generales de la sociedad.

3. Configuración de la Agenda Pública a partir del debate entre los temas y enfoques de la agenda de los políticos, de los medios y de los ciudadanos: este diálogo intersectorial que se hace a la luz pública permite exponer los intereses y analizar las diferentes miradas, con la idea de determinar los consensos mediante la deliberación y confrontación de posiciones. Se busca la reconexión entre los intereses ciudadanos, la agenda de los medios de comunicación y los que tienen a su cargo el trazado formal de las políticas públicas.

4. Parte de una concepción de lo público entendido como lo transparente, lo visible, lo manifiesto, en suma, lo que está la vista de todos: en ese sentido sus aportes van en la línea de visibilizar la gestión de lo público ante todos, dar a los ciudadanos/as los elementos informativos necesarios para la formación de masa crítica, reclama del Estado el cumplimiento de sus funciones en defensa del interés público y propicia mecanismos de control social sobre la gestión pública.

Esta propuesta se planteó como objetivos crear altos niveles de participación ciudadana, configurar equipos de trabajo de diversos medios de comunicación compartiendo proyectos en común y dejando a un lado las rivalidades y competencia entre los medios; establecer vínculos fuertes y confiables entre la Universidad y los medios de comunicación en un trabajo conjunto y liderado por la Universidad; generar formas creativas para el trabajo informativo con enfoque ciudadano y habilidad de los periodistas, para buscar otras fuentes de información; construir alianzas ocasionales con ONG y fundaciones de diverso tipo; fortalecer la capacidad de los ciudadanos a fin de que realicen acertadamente un seguimiento ciudadano de la

agenda pública y promover a las autoridades para que pongan en marcha las propuestas de la ciudadanía en su totalidad.

La metodología del proyecto se basó en varios dispositivos que se entrecruzan a lo largo del mismo: lanzamiento del proyecto simultáneamente en todos los medios de comunicación participantes (radio, prensa y televisión); sondeo con cuestionario de pregunta abierta sobre el tema en cuestión (corrupción, seguridad y convivencia, elecciones, etc.); preguntas a la ciudadanía; conversaciones ciudadanas, entrevistas en profundidad, historias periodísticas, panel de ciudadanos y seguimiento ciudadano y periodístico.

6.6 MOVILIZACIÓN SOCIAL

La movilización social es un elemento fundamental en los procesos de comunicación. En muchos casos se le incorpora como uno de los pilares de la comunicación para el desarrollo, conjuntamente con la comunicación masiva, la comunicación interpersonal y la abogacía. También se puede abordar como una estrategia desde la cual se puede generar procesos de cambio y transformación social. Según Díaz Bordenave la movilización social, a diferencia del mercadeo social, no tiene como objeto al individuo, sino que todos los sectores sociales son objeto de influencia para que la comunidad, como un todo, se movilice y apoye determinados procesos.

Para conseguir legitimación, apoyo y recursos humanos y financieros, Neil Mckee propone cinco abordajes:

- 1. Movilización Política:** dirigida a lograr el concurso de autoridades y decisores, para lo cual se pueden emplear la "advocacy", el "lobby" y los medios de comunicación social.
- 2. Movilización Gubernamental:** con el propósito de informar y obtener cooperación de los entes oficiales y de gobierno, para lo cual se incluyen programas de capacitación, estudio y cobertura por parte de los medios de comunicación social.
- 3. Movilización Comunitaria:** orientada a lograr el compromiso de los líderes tradicionales, ONG, grupos de base, etc., para lo cual se apoya en capacitación, participación en los procesos de planeación y cobertura de actividades, por parte de los medios de comunicación social.
- 4. Movilización Corporativa:** busca el apoyo de empresas para promover los objetivos apropiados, bien sea con recursos financieros con su propia publicidad.
- 5. Movilización de Beneficiarios:** orientada a la información de los beneficiarios del programa mediante capacitación, conformación de grupos comunitarios y comunicación por medios tradicionales y masivos.

Mckee propone el siguiente esquema gráfico de una estrategia sistémica de movilización comunitaria:



Desde una perspectiva culturalista, José Bernardo Toro define la Movilización Social como: *la convocación de voluntades para actuar en la búsqueda de un propósito común bajo una interpretación y un sentido compartidos*. Toro afirma que: “por ser una convocación es un acto de libertad, por ser una convocación de voluntades es un acto de pasión y por ser una convocación de voluntades a un propósito común, es un acto público y de participación”. Si el propósito de la movilización es pasajero (una manifestación, una fiesta) se convierte en un evento. Si el propósito requiere dedicación continua, se convierte en un proceso que produce resultados cotidianamente. A veces se confunde la movilización con las manifestaciones públicas, con la convocación física de las personas en un mismo espacio.

De acuerdo con este planteamiento, una movilización social debe dirigirse a “re-editores”. Los/las “re-editores/as” son personas que tienen un público, o un conjunto de personas con credibilidad y legitimidad para proponer y modificar acciones y mensajes. Puede ser un/a re-editor/a social un político, en tanto tiene seguidores que le aceptan, en libertad, ideas y propuestas de acción. También un sacerdote, un Pastor, un/a líder social o comunitario/a, un padre de familia, un/a artista, un/a profesor/a, entre otros. Para lograr una movilización exitosa lo más importante es identificar el conjunto de “re-editores” que pueden movilizar y comprometer a las personas que se requieren para lograr los propósitos establecidos.

Según esta propuesta, para que una movilización ocurra deben solucionarse tres problemas básicos:

- **Primero:** formular un horizonte atractivo y deseable. Formular un “imaginario”.

Un “imaginario” es una representación deseable y posible del futuro que queremos construir. Una movilización requiere, crear deseo, suscitar pasión. Para movilizar es necesario definir nortes atractivos. Una de las funciones básicas de la comunicación social es formular los objetivos y metas de una manera que sea atractiva y deseable para la población que se debe involucrar. No es suficiente que una reforma, programa o proyecto tenga objetivos y metas técnicamente formulados. Es necesario reformular

esos objetivos y metas en formas, lenguaje y símbolos que despierten la pasión y el deseo, es decir, convertirlos en imaginarios. Un imaginario válidamente propuesto es, al mismo tiempo, una fuente de hipótesis que provee de criterios para la actuación y la selección de acciones. Esto lo diferencia de un simple "slogan" o de una campaña publicitaria, aunque en términos de difusión se requieran dichos elementos comunicativos.

- **Segundo:** definir adecuadamente el campo de actuación del re-editor/a.

Cuando se formula o se propone un horizonte de cambio atractivo (un imaginario), muchas personas están dispuestas a participar en el propósito del cambio si se les resuelve la siguiente pregunta: ¿Cómo puedo participar yo, aquí en mi campo de trabajo, en lo que hago todos los días?, es decir, ¿qué tengo que entender (comprensiones), qué debo hacer (actuaciones), con qué puedo actuar (instrumentos) y qué decisiones debo tomar?.

Muchas propuestas de cambio fracasan porque le proponen a los actores acciones y decisiones que están fuera de sus campos específicos de actuación y decisión. Por esto, una movilización debe proveer de comprensiones (conceptos y definiciones) adecuadas para que el re-editor sepa cómo se deben entender los fenómenos que se quieren transformar. Debe indicar las decisiones y actuaciones que están al alcance de los re-editores/as en su campo de trabajo y las explicaciones de cómo y por qué contribuyen al propósito buscado.

El cambio sistemático y orientado se construye sobre la cotidianidad de los/sd involucrados/sd en el proceso.

- **Tercero:** colectivizar la acción.

La colectivización significa poder tener certeza colectiva, saber que lo que yo hago y decido, en mi campo de acción y trabajo, está siendo hecho y decidido por muchos otros, por las mismas razones y sentidos. Esto es lo que le da estabilidad a la movilización y puede convertirla en un proceso de cambio.

La movilización participada, a nivel macro, no requiere que las personas estén físicamente juntas o se conozcan. Lo que se requiere es conocer y compartir el significado y la interpretación, es decir, poder tener certeza colectiva. Si cada uno de los actores involucrados en un propósito tiene la certeza de que muchas otras personas están haciendo lo mismo que él y buscando los mismos propósitos, el proceso se ha colectivizado. La comunicación masiva es fundamental en los procesos de colectivización. La colectivización requiere convocatoria.

La convocatoria a un imaginario social es el primer paso hacia la creación de un interés colectivo; hacia la creación de certezas compartidas. Por ser toda movilización una convocatoria de voluntades, la comunicación que le es propia debe ser de la misma naturaleza. Este es un aspecto fundamental. La convocatoria debe surgir de la natu

raleza y forma del imaginario y de los propósitos que propone la comunicación.

Una experiencia de Movilización Social

El proyecto "Primero mi primaria... para triunfar!" fue desarrollado por la Fundación Social en Colombia y orientado a que los/as directores/as de educación primaria tomaran algunas decisiones básicas, que la investigación y la experiencia habían demostrado contribuían a mejorar la calidad de la escuela. En la siguiente sistematización de la experiencia, se muestran las características del proyecto. En un primer momento se pueden identificar los propósitos, instrumentos y características del proceso. En un segundo, las comprensiones y decisiones que se quieren lograr por cada uno de los/as re-editores/as.

"PRIMERO MI PRIMARIA... PARA TRIUNFAR!" Descripción de una movilización en el sector educativo

El proyecto "Primero mi Primaria, del Programa de Comunicación Social, de la Fundación Social (1989) estaba orientado a que los/as directores/as de educación primaria tomaran siete decisiones que, la investigación y la experiencia han demostrado, contribuyen a mejorar la calidad de la escuela.

Los/las re-editores/as:

20.000 Directores/as de escuela primaria del sector urbano (cobertura nacional) y del sector rural (eje cafetero).

El Imaginario Propuesto:

"Primero mi primaria... para triunfar"

Los Propósitos de la Movilización:

- Probar una estrategia de comunicación macro, combinando correo y medios masivos, para la movilización del sector educativo, a nivel nacional, alrededor de un propósito específico: hacer posible el éxito escolar para todos los niños/as de primaria.
- Promover entre los educadores nuevos imaginarios respecto al éxito escolar de los niños/as.
- Contribuir a la modificación de factores de éxito escolar, a través de la promoción de ciertas comprensiones, decisiones y actuaciones a nivel del aula y de la escuela.
- Mejorar, a nivel de la sociedad, la percepción de la educación primaria y del maestro.

Las Decisiones Sugeridas:

1. Nombrar los/as mejores profesores/as de la escuela en 1° y 2° grados de primaria.
2. Aprovechar la longitud e intensidad del año escolar. Colombia tiene un año escolar de 170 días con 4.2 horas diarias de clase.

3. Cuidar y desarrollar el autoconcepto en los niños/as (no culpar al niño/a del fracaso escolar).
4. Usar y aprovechar el cuaderno escolar para desarrollar la expresión y la tradición escrita en los niños/as.
5. Poner adecuadas tareas escolares para mejorar el aprendizaje y vincular la familia a la escuela.
6. Poner atención al grupo de compañeros y amigos del niño/a porque allí se forman y se transforman los valores.
7. Cuidar y usar los textos escolares para mejorar el aprendizaje, ampliar las aspiraciones educativas y crear una tradición de lectura.

Los Instrumentos:

- Un afiche: "Primero mi primaria... Para triunfar!"
- Un folleto: "Decisiones para el éxito escolar: lo que enseña la experiencia y la investigación en educación".
- 2 spots.
- Una sección en el espacio semanal de Televisión Educativa "Educadores de Hombres Nuevos".
- Una carta remitosa.
- Un cuestionario que exploraba aceptación y uso de los materiales.

Descripción del Proceso de Colectivización:

1. Después de construida la red de re-editores/as, hecha la investigación del campo de actuación de los directores revisando la mejor literatura acerca de los factores de rendimiento y de calidad (Estado del Arte), se diseñó el imaginario "Primero mi Primaria... para triunfar" con un grupo de creativos.
2. Se produjo un spot de televisión de 30 segundos que se emitió 100 veces por televisión comercial durante un mes. En el spot de TV, un niño y una niña se escapan de la escuela para hacer un graffiti en un muro de la ciudad. En medio de la tensión y los nervios, ellos escriben "Primero mi Primaria" y después miran a la pantalla para agregar "Para Triunfar!". Este spot tuvo un alto índice de recordación. También se emitió durante el mismo período otro spot de TV realzando la importancia
3. del educador, pero este último tuvo baja recordación.
4. Una vez se tuvo evidencia de que el spot del graffiti tenía recordación nacional entre los educadores, el Programa envió por correo nacional, directamente a cada director/a de escuela, un sobre que contenía: una carta invitando al director a trabajar como re-editor/a y explicando la importancia del imaginario: dos ejemplares del afiche, dos ejemplares del folleto y el cuestionario. En el afiche y el folleto aparecen las imágenes de los/as niños/as del spot de TV; esto les permitía relacionar el spot de colectivización con los propósitos y los materiales enviados.
5. Después del envío del material, se comenzó a transmitir, a través del canal educativo y cultural, en el espacio "Educadores de Hombres Nuevos", una serie semanal de programas que a través de noticias, entrevistas y casos documentales profundizaban y ampliaban los contenidos de la movilización.

6. De esta primera fase se realizaron dos evaluaciones (interna en 1989 y externa en 1990). El informe de los dos estudios fue publicado y distribuido a todas las escuelas participantes.

Las siguientes fases del programa fueron instrumentadas con elementos similares y además con guías de trabajo y música. Se apoyaron con la producción y emisión por televisión de cinco series dramatizadas (de 28 capítulos cada una) y cinco series documentales (de 30 capítulos cada una).

COMPRESIONES Y DECISIONES QUE DEBEN ACTUARSE CONJUNTAMENTE PARA EL MEJORAMIENTO CUALITATIVO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA PRIMARIA, SEGÚN CATEGORÍAS DE RE-EDITORES QUE DECIDEN Y ACTÚAN EN EL PROCESO EDUCATIVO	
CATEGORÍAS DE RE-EDITORES	COMPRESIONES Y DECISIONES
1. Adultos que actúan como agentes educativos inmediatos del niño en primaria: Directores de escuela, Profesores, Supervisores, Directores de Núcleo.	MODIFICACIÓN DE FACTORES POR COMPORTAMIENTOS COTIDIANOS <ul style="list-style-type: none"> a) Nombrar a los mejores profesores en primero y segundo grados, para lograr el éxito escolar temprano en todos los niños/as. b) Aprovechar al máximo la longitud del año escolar para mejorar el tiempo y la oportunidad de aprendizaje de los niños/as. c) Colocar tareas escolares adecuadas y atractivas que se puedan resolver con los aprendizajes e informaciones de la clase y posibles según el nivel socioeconómico de los niños/as. d) Actuar siempre con expectativas positivas sobre los niños/as, para que ellos adquieran un autoconcepto positivo. e) Poner atención a los cuadernos como primera obra escrita de los niños/as. Especial cuidado en la selección de textos. Promover la lectura libre en la casa. f) Diseñar una enseñanza rica y atractiva en contenidos y actividades. g) Distribuir los niños/as de rendimiento diferente en los cursos paralelos. No colocar los niños/as de bajo rendimiento en un solo curso. h) Diseñar actividades escolares y extraescolares teniendo en cuenta los grupos de amigos: concursos, campeonatos, fiestas. i) Entender la evaluación como la observación continua de los niños/as para ver si todos están aprendiendo bien y a tiempo lo que deben aprender. j) Respetar las diferentes etnias y las tradiciones culturales.
2. Adultos que actúan a través del Estado: Legisladores, Decisores, Administradores, Secretarios de Educación, Autoridades locales, Directores de Distrito, etc.	MODIFICACIÓN DE FACTORES POR INVERSIÓN <ul style="list-style-type: none"> a) Adecuación de la infraestructura física de las escuelas. b) Garantizar servicios públicos de agua, luz, alcantarillado, sanitarios; patios de recreo en las escuelas. c) Dotación de textos y materiales, respetando etnias, lenguas y tradiciones culturales. d) Bibliotecas escolares. e) Capacitación docente. f) Mobiliario escolar, tablero, tiza, etc. g) Pago a los profesores en su sitio de trabajo para no perder tiempo escolar. h) Transporte escolar o ubicación de las escuelas. i) Uso de la investigación para la toma de decisiones. j) Adecuado sistema estadístico para prevenir o corregir fallas. k) Sistema de Comunicación interna al Sistema Educativo.
3. Adultos de la Sociedad Civil Padres de Familia, Profesionales, Empresarios, Intelectuales, Periodistas, Opinión pública en general.	MODIFICACIÓN DE FACTORES POR OPINIÓN <ul style="list-style-type: none"> a) Valoración del trabajo docente en primaria. b) No atribuir al niño/a el fracaso, sino al sistema de enseñanza y a las condiciones creadas por los adultos. c) Desarrollar una percepción colectiva del niño/a. No basta que nuestros hijos estén bien, se requiere una preocupación colectiva por el éxito escolar de todos los niños/a. d) Valoración y preocupación por el prestigio de la educación pública. En ella estudia la mayor parte de los niños/a. e) Creación de otros espacios sociales para la vida infantil y juvenil (clubes, espacios deportivos, revistas, olimpiadas, bibliotecas, etc.) f) Valoración de todas las etnias y diferencias culturales. g) Actuar y vigilar sobre las decisiones curriculares.
Fuente: Toro A., José Bernardo. La Calidad de la Educación Primaria Medios de Comunicación Masiva y comunidad Civil: El Proyecto "Primero mi primaria para Triunfar". En Boletín Unesco-Orealc, No. 28, Santiago de Chile, 1992, p. 98.	

6.7 MECANISMOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA PLURALIDAD, EL CONSENSO Y LA DECISIÓN

La necesidad de generar mecanismos para la construcción de la pluralidad, el consenso y la decisión parte de la asimetría inherente a todo proceso de negociación, es decir que los actores que lo constituyen no gozan de las mismas condiciones y capacidades para participar e influir de manera efectiva en las decisiones. Esto es: construir su punto de vista, hacerlo escuchar, hacerlo reconocer y validarlo en las decisiones.

Esta asimetría se puede expresar en las siguientes dimensiones de los procesos de negociación:

- a. Asimetría en la voluntad de participar (Brett, 1993):** esta voluntad tiene que ver con la decisión consciente de un individuo de vincularse o no a un proceso. Para que la ingerencia de un sujeto en las decisiones de un proceso sea efectiva es necesario que exista una voluntad explícita y consciente de participar por parte del mismo.
- b. Asimetría en el conocimiento de las reglas del juego (Brett, 1993):** esta asimetría se da cuando no todos los participantes conocen de la misma manera las reglas de juego, es decir los alcances y limitaciones de los procedimientos para su participación, o cuando la lógica de las reglas de juego no es asimilable de la misma manera para todos los actores. Solo en la medida en que los participantes de la decisión conozcan las reglas de juego y puedan asimilar su lógica, tendrán las condiciones para moverse al interior de ellas y sus significaciones, de tal forma que puedan afectar de manera efectiva el curso de las decisiones.
- c. Asimetría en la Valoración del Conocimiento:** esta se da cuando existen distintos niveles de conocimiento sobre los tópicos que están en juego, pero que no son valorados de la misma manera, estos conocimientos no se agotan en la mera información, sino que tienen que ver con procesos sociales y culturales. Es el caso de la diferente valoración que se le da al conocimiento técnico en relación con los saberes populares.
- d. Asimetría en la Información:** se da cuando no todos los/as participantes manejan información sobre los asuntos que están en juego, en términos de suficiencia, claridad y pertinencia.
- e. Asimetría en Competencias de Negociación:** las competencias son un constructo compuesto de habilidades, atributos y comportamientos que están directamente relacionados con un desempeño exitoso en el proceso de elaboración de los consensos (Kofi Annan, 1999).
- f. Asimetría en el locus de control (McCombs, 1991):** se expresa como la habilidad percibida de afectar cambios en el proceso de negociación. Cuando uno o algunos de los sujetos que participan en un proceso de negociación consideran que no son capaces de afectar decisiones o agenciar cambios, entran en desventaja al juego decisorio. Por tanto, es importante que todos los sujetos participantes puedan considerarse como agentes de cambio.

Es importante tener en cuenta que, en general, el proceso de negociación está mediado por una asimetría de carácter estructural que se podría definir como una asimetría en las relaciones de poder, que se dan, previamente, al escenario de negociación y que permean todo este proceso. Existen condicionamientos históricos, sociales e ideológicos que inter-determinan las condiciones en las cuales participa cada sujeto en el proceso de negociación, independientemente de la especificidad de cada una de las dimensiones anotadas anteriormente. Es decir, una asimetría que hace que tanto las reglas de juego, la valoración del conocimiento y la información no puedan ser “neutrales”, sino que son concebidas de acuerdo con los intereses particulares de cada actor participante, de tal forma que la posición dominante en las relaciones de poder es preponderante tanto en el proceso como en los resultados en la toma de decisiones. Esta posición preponderante afecta, por supuesto, sobre la voluntad de participar, el locus de control y las capacidades de negociación de los otros participantes. Si bien es cierto, frente a esta asimetría no es posible generar una acción específica en el proceso de construcción del consenso, se espera que en la medida en que se logre construir una dinámica que afecte de manera global las diferentes dimensiones del proceso de construcción de consenso, como resultante, esta asimetría pueda ser reducida.

Adicionalmente, en los procesos de construcción de la pluralidad, el consenso y la decisión, es necesario plantearse el problema de la legitimidad de la participación de los actores, en términos de quién representa a quién en el proceso de toma de decisiones. Para ello, es necesario desarrollar mecanismos previos que garanticen esta legitimidad, tales como privilegiar los consensos frente a las elecciones por mayorías al momento de elegir los representantes, establecer procesos de comunicación que garanticen la retroalimentación entre los representantes y sus representados, entre otros.

A partir de las consideraciones anteriores la estrategia orientada a la construcción de la pluralidad, el consenso y la decisión debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- a. Seleccionar un tema que tenga interés y convoque las voluntades para la negociación. Este tema debe tener al menos tres características para que pueda cumplir con el propósito: Un tema que afecte de manera significativa y que sea considerado como importante por las diferentes partes participantes de tal forma que exista simetría en la voluntad de participar, que sea viable de intervenir y del cual contemos con suficiente información.
- b. Diseñar con claridad, o socializar suficientemente en el caso que ya existan, las reglas de juego del proceso de discusión y los mecanismos para que estas puedan ser comprendidas y apropiadas por todos. Para un buen inicio estas reglas deben haber sido discutidas y aceptadas por todos los participantes.
- c. Garantizar la posibilidad de argumentación y validación de las diferentes posiciones, en lo posible estableciendo mecanismos que permitan fortalecer los procesos de argumentación, tales como asesorías técnicas.
- d. Establecer procesos de socialización de la información pertinente, incorporando, en caso de ser necesario, escenarios que permitan la decodificación de la misma (en el caso de la información técnica especializada, por ejemplo) de tal forma que pueda ser asimilada por los participantes.

e. Desarrollar procesos de capacitación (habilidades de negociación, lectura y uso de la información, etc.) y acompañamiento (asesoría técnica permanente durante el proceso) de tal forma que los actores vayan ganando el empoderamiento progresivo durante el proceso.

Los mecanismos de construcción de consenso se enmarcan en los procesos de comunicación interpersonal y grupal y a menudo puede acompañarse de estrategias y campañas de comunicación, que se apoyen en elementos de carácter masivo. Teniendo en cuenta que los procesos y metodologías de construcción de consensos pueden ser diversos se ilustrarán tres procesos en diferentes ámbitos y con diferentes alcances.

Experiencias:

El Consensus Development Conference Program (CDP) es desarrollado por el Instituto Nacional de Salud (NIH) en los Estados Unidos desde 1977, con el propósito de construir acuerdos y consensos sobre los temas más importantes y polémicos de la medicina. Cada conferencia se agencia por el NIH y por la Oficina de Investigación médica (OMAR) y de acuerdo con el tema pueden participar otras agencias federales. En cada caso, la Agencia para la investigación y Calidad de la Atención en Salud (AHRQ) proporciona una revisión sistemática de literatura en el tema de la Conferencia a través de uno de sus Centros de Práctica Basada en Evidencia Científica. Este programa complementa otras actividades del NIH en la valoración de tecnología y transferencia. Éstos incluyen las publicaciones científicas, cátedras, simposios, talleres, coloquios, grupos de estudio y folletos que se desarrollan para una variedad de públicos incluso investigadores, proveedores y decisores de políticas, educadores de salud y el público en general.

El propósito de una CONFERENCIA DE DESARROLLO DE CONSENSOS es evaluar la información científica disponible sobre una tecnología biomédica y desarrollar una declaración del acuerdo general que se logra entendiendo la tecnología o problema en cuestión (la valoración), lo cual será útil para los profesionales de salud y el público al momento de su transferencia. Un grupo amplio de personas provenientes de la sociedad civil, que no pertenecen al Estado, que no abogan por un interés particular, bien sea de carácter económico o político, constituyen un panel en el cual escuchan los datos científicos presentados por los expertos invitados, sopesan la información, y producen una declaración del acuerdo general, a partir de un número de preguntas previamente propuestas. Esta declaración del acuerdo general es un informe independiente del Panel y no es una declaración de la política del NIH o del Gobierno Federal. El Panel no es un organismo asesor del NIH, aunque este o cualquier otra organización gubernamental o no gubernamental puede adoptar todas o parte de sus recomendaciones.

La declaración del acuerdo general constituye más bien el punto de vista de un panel de personas pensantes, que entienden el problema ante ellos expuesto y que lo han examinado y discutido cuidadosamente. El trabajo creativo del panel es sintetizar esta información, incorporando, a veces, las interpretaciones contradictorias de los datos, así como las respuestas claras y exactas a las preguntas propuestas. La declaración puede reflejar incertidumbres, opciones, o los puntos de vista minoritarios. Posterior a la conferencia,

a la declaración del acuerdo general se le da circulación amplia a los ciudadanos y a los medios de comunicación médicos.

Los principios básicos que orientan una CONFERENCIA DE DESARROLLO DE CONSENSOS son los siguientes:

- Se convoca a un grupo amplio de personas provenientes de la sociedad civil, para dar emitir un juicio equilibrado y objetivo sobre el tema. Se hace una cuidadosa e independiente selección de los miembros del panel para evitar conflictos de intereses científicos o comerciales.
- Los/as expertos/as invitados/as –quienes son seleccionados de tal forma que se garantice la diversidad de posiciones sobre el tema- presentan los datos al panel en las sesiones públicas, seguidas por las preguntas y la discusión. El Panel realiza entonces una sesión ejecutiva para preparar la declaración del acuerdo general. En este caso, la presentación de las diversas posiciones de los expertos garantizan que se puedan argumentar los diferentes puntos de vista sobre el tema y que exista simetría, tanto en la información como en la valoración del conocimiento.
- Con anterioridad se formulan varias preguntas específicas para determinar el alcance y dirección de la conferencia. Estas preguntas se hacen circular ampliamente y son conocidas por parte de todos/as los/as participantes de la conferencia.
- Igualmente, se ha preparado, previamente, una revisión sistemática de la literatura para que sea usada por el panel al momento de resolver las preguntas. Esto también contribuye a la simetría en la información.
- Hacia el final de la conferencia se elabora una declaración del acuerdo general del proyecto preparada por el panel en la sesión ejecutiva y se presenta entonces en la sesión plenaria.
- A partir de la discusión pública, el panel incorpora las revisiones que considere pertinentes y, finalmente, la declaración se adopta formalmente con el registro de las posiciones generadas en la conferencia.
- Finalmente, la declaración del acuerdo general se difunde para lograr el máximo impacto en la práctica de cuidado de salud y la investigación médica.

Si bien es cierto, esta metodología contribuye a construir consensos, estos consensos no constituyen decisiones. Ahora, un elemento clave de esta metodología es que las reglas de juego, aunque son definidas por los orientadores del proceso, de una manera directiva, son claras en todo momento.

En segunda instancia se describe una experiencia en América Latina en la construcción de la pluralidad, el consenso y la decisión correspondiente *Mujeres colombianas para la construcción de consenso por la paz y el posconflicto*⁹.

Este proceso reunió a 14 mujeres colombianas, a bordo del Peace Boat entre los días 12 y 21 de noviembre de 2001, mientras el barco navegaba desde los puertos de La Guaira

⁹ Adaptado de: MUJERES COLOMBIANAS POR LA PAZ. Consenso de Mujeres por la Paz y el Post Conflicto en Colombia. <http://www.peaceboat.org/english/cooperate/colombia/colombia.pdf>

(Venezuela) y Guayaquil (Ecuador), en el marco del viaje 35 de Peace Boat que salió de Japón del día 9 de septiembre y regresó el día 25 de diciembre. En este proceso participaron entidades como Nueva Sinergias en Desarrollo, con sede en Ginebra; Asociación de Mujeres Cabeza de Familia, con sede en Cali, Colombia; Peace Boat, con sede en Tokio; Feminists for a Gift Society, con sede en Houston; el Instituto de Estudios de Desarrollo en Ginebra; la Universidad de los Andes, Bogota, Colombia; la Embajada de Colombia en Venezuela; el Gobierno de Suiza, el Ministerio del Exterior de Noruega.

En este proceso cada una de las mujeres participantes contribuyó con una experiencia y una visión política diferentes del conflicto, incluyendo excombatientes, mujeres alzadas en armas, reservistas del ejército, representantes del gobierno, víctimas de secuestros de los grupos armados, miembros de comunidades indígenas, periodistas y otros movimientos sociales. Junto con ellas también participaron representantes internacionales incluyendo a tres miembros del Peace Boat. Entre las nacionalidades representadas se encontraban, además de Colombia: Venezuela, España, Japón, Bosnia, Estados Unidos y Noruega.

Se consideró estratégica la participación de las mujeres, en tanto la mujer ha desempeñado un rol de construcción y mantenimiento de la red social, siendo responsabilidad suya tareas tan importantes como la educación de los más jóvenes o la higiene del resto de la comunidad, pese a lo cual se les ha concedido poca importancia a la hora de tomar las decisiones más vitales para el país. Adicionalmente, se tuvieron en cuenta consideraciones como el hecho de que las mujeres representan más de la mitad de la población, son las principales generadoras y protectoras de vida en el planeta, son las primeras víctimas de la guerra y de sus consecuencias nefastas a largo plazo, tienen grandes aportes que hacer a la construcción del país y están excluidas de los escenarios en los que se deciden las soluciones negociadas del conflicto.

El objetivo principal de este evento fue el de reunir a mujeres de diferentes corrientes políticas, dentro del proceso de paz colombiano, para generar soluciones concretas al conflicto armado y para proseguir en la reconstrucción luego del conflicto. La metodología utilizada se escogió de manera que facilitase el encuentro y la construcción de consensos entre posiciones, miradas e intereses divergentes y contradictorios. Se trataba de dar un enfoque con métodos no jerárquicos de interacción oral. El proceso se desarrolló en cuatro etapas:

- a- Presentación de los participantes: la metodología permitió la integración paulatina de las participantes, al mismo tiempo que se respetaba el derecho de cada una de mantener el grado necesario de anonimato.
- b- Definición de las temáticas y de la agenda de trabajo: un aspecto esencial de la metodología es que los temas importantes para el grupo fueron identificados y definidos por el grupo mismo. Para ello se utilizó una combinación de lluvia de ideas colectiva y de formulación de propuestas individuales. Esta parte del proceso dio como resultado la identificación de ocho temáticas principales que serían debatidas en los grupos de trabajo.
- c- Grupos de trabajo: cada temática identificada fue debatida por grupos de trabajo. Estos

grupos de trabajo estaban integrados por 8 a 10 miembros que podían asumir diferentes roles, ya sea “participante”, “crítica” u “observadora”.

d- Puesta en común y discusión: cada grupo planteaba los resultados al resto de las participantes en las reuniones plenarias, facilitando una participación activa de cada una en todas las temáticas.

Las reuniones plenarias se realizaron en forma de círculo para que todas las participantes pudieran intervenir. Durante todo este proceso, las mujeres participaron y se escucharon atentamente, discutiendo puntos de vista diversos y contradictorios, observando, desde otras orillas y otros dolores, de madre, hija, abuela y amiga, la tragedia del conflicto. Se hallaron así sentimientos y explicaciones semejantes ante agresiones diversas y se empezó a generar confianza y la certeza de querer construir en conjunto propuestas que incorporen y visibilicen las prioridades y los valores de las mujeres en la solución de los conflictos que se viven en Colombia. Durante la reunión fueron discutidos 8 tópicos, que aunque se dividieron temáticamente para la discusión, siempre se tuvo la certeza de que estaban interrelacionados: La participación de todos los actores del conflicto en la mesa de negociación; los cultivos ilícitos; los crímenes de guerra; el rol de la comunidad internacional en el proceso de paz; el compromiso de la sociedad civil en el proceso de paz; el post-conflicto y la reinserción social; la integración de los valores de la mujer en los modelos de desarrollo y la necesidad de modelos de desarrollo alternativos y sustentables.

Las conclusiones y resultados del encuentro se pueden expresar entre otros en los siguientes aspectos:

A título individual, se consiguió que en solo cinco días mujeres procedentes de distintas visiones y posiciones en relación con el conflicto armado colombiano se identificasen con una causa común. Se creó la “*Mesa alterna de mujeres para la paz y el post conflicto en Colombia*”. Este grupo con una identidad propia, y naciente, se dio como misión ser partícipe de las negociaciones de paz, en tanto que podría convertirse en grupo mediador aportando una componente de género con propuestas como las siguientes: realizar experiencias piloto con metodologías que faciliten el encuentro y la construcción de consensos entre posiciones, miradas e intereses divergentes y contradictorios; canalizar propuestas respecto a la paz surgidas de las mujeres y hacerlas llegar a los espacios y actores nacionales e internacionales; convertirse en un interlocutor válido y legítimo ante el gobierno y las partes en contienda; denunciar la ausencia de mujeres de las mesas de negociaciones y presionar para la inclusión de mujeres comprometidas con los valores de las mujeres.

De la misma manera, presentaron otro tipo de recomendaciones dirigidas a los diferentes actores del conflicto, principalmente al gobierno colombiano y a todos los grupos involucrados, incluida la sociedad civil nacional e internacional, en aspectos tales como reforma electoral; erradicación manual de los cultivos ilícitos; modelos de reinserción integrales; prácticas innovadoras de justicia social y comisiones de verdad y reconciliación

Finalmente, se presenta la propuesta de *Escenarios Cívicos con Múltiples Participantes*¹⁰, una de las propuestas más recientes para construir consensos y decisiones. Según docu-

mentación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, existen experiencias en este sentido en varios países de distintos continentes. Según esta propuesta, el propósito de los escenarios cívicos es crear el liderazgo para cambiar el curso de la historia de un país. El proceso consiste en convocar a un grupo de líderes influyentes que representen a los principales actores sociales, a manera de un microcosmos de la sociedad, los cuales trabajan colectivamente para descubrir lo que ha sucedido, lo que puede suceder, lo que debería suceder en su país, y en lo que ellos deberían hacer para promover esa visión. A través de un proceso sistemático de reflexión y acción entre ellos y con otros líderes construyen un entendimiento compartido y el compromiso necesario para lograr comenzar a construir un futuro mejor.

Quiénes y cómo participan

Los proyectos de escenarios cívicos se desarrollan porque uno o varios promotores se reúnen en un Directorio que, a su vez, invita al Foro de Líderes, que, a su vez, se comprometen uno al otro y con el más amplio sistema del cual son parte y al que quieren influenciar. Estas 5-10 eminentes personas proveen la iniciativa, credibilidad, independencia, y energía para lanzar y guiar el proyecto e invitar a otros a participar. En el proyecto Visión Guatemala, por ejemplo, los/as directores/as incluían 6 de los/as más prominentes ciudadanos/as del país: un Ministro de Gabinete, un líder activista de los derechos humanos, el rector de una universidad Jesuita, una importante mujer Maya, el embajador de la ONU y un importante hombre de negocios.

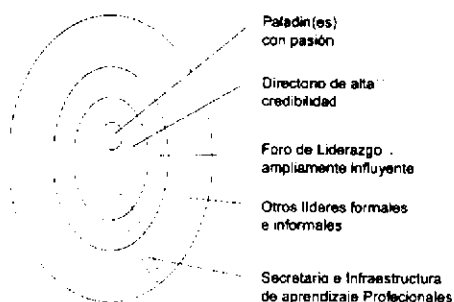
El Directorio selecciona e invita a 25 miembros del Foro de Líderes. El Foro, en 4 talleres de trabajo y encuentros intermedios, realiza el principal trabajo de pensamiento y acción de del proyecto. Como grupo, esta gente debe poseer la influencia y la capacidad para producir un cambio y deben representar, lo más ampliamente posible, una gama de perspectivas relevantes, con ninguna dominante. Ellos han sido invitados a participar por sus capacidades personales, no como representantes formales de alguna organización o interés. El equipo del Foro debe ser lo suficientemente diversificado (demográfica, social, política y geográficamente, etc.) para que muchos/as participantes puedan ver reflejados sus puntos de vista. Por ejemplo, el Foro de Visión Guatemala incluía académicos/as, líderes corporativos, líderes comunitarios/as, emprendedores/as, ex guerrilleros/as, ex oficiales militares, funcionarios/as del gobierno, activistas de derechos humanos, indígenas, periodistas, políticos nacionales y locales, líderes religiosos, sindicalistas y gente joven. Los participantes deben ser líderes respetados dentro de sus propias comunidades, lo suficientemente experimentados para ser influyentes, pero no tan seniors como para no ser capaces de participar en ejercicios tan informales.

La forma primaria y directa en que el proyecto genera cambios en el futuro del país es a través de cambios en la forma de pensar y actuar de los miembros del Foro de Líderes. El impacto fuerte e indirecto, es a través de la influencia de estos miembros en los círculos más grandes de otros líderes sociales formales e informales, con quienes ellos

¹⁰ Adaptado del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo con base en la experiencia de la empresa consultora Generon. http://www.undp.org/rblac/scenarios/documents/civic-scenarios_spa-historia.pdf

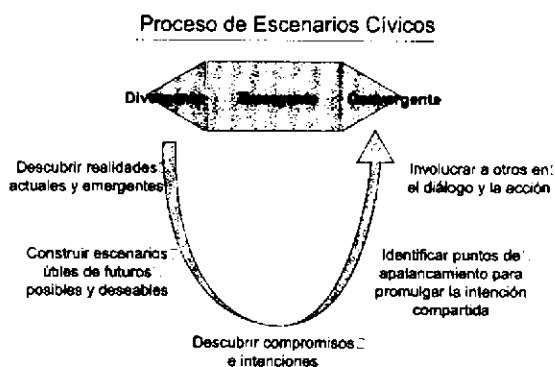
hablan y actúan. Las contribuciones del proyecto a las ideas, visiones, compromisos y estrategias del país, son transmitidas a través del trabajo del Foro de los Líderes entre y más allá de los talleres de trabajo.

El Círculo Creciente de Protagonistas del Proyecto



El proceso de participación y construcción de los escenarios cívicos tiene tres momentos, tal como se dio en el caso colombiano del proyecto DESTINO COLOMBIA: El primero, llamado de divergencia, consistió en escuchar las diferentes posiciones que los/as asistentes tenían sobre los retos que enfrentaba el país. En el segundo, se amplió el conocimiento del grupo a través de expertos nacionales e internacionales en diversos temas relacionados con el país y su entorno y finalmente, en el tercero, se hizo un proceso de convergencia que partiendo de un número amplio de alternativas concluyó con los cuatro escenarios futuros, que fueron juzgados como los más relevantes, novedosos y sustanciales.

Este proceso se podría esquematizar de la siguiente manera:



En Guatemala, durante los años 1998 – 2000, se lanzó un proyecto de escenarios cívicos, después de haberse firmado el acuerdo de paz, reuniendo a un amplio e influyente grupo de líderes guatemaltecos con el propósito no solo de provocar el debate y el diálogo, sino también desarrollar una visión compartida del país y ayudar a impulsarla.

Conjuntamente elaboraron 3 escenarios posibles para el futuro de Guatemala: El primero: La Ilusión de las Palomillas (Polillas), según el cual la polilla vuela hacia cualquier lugar donde ve luz, generalmente terminando deslumbrada y quemada. En este escenario las condiciones del país no mejoran, se da una reconciliación superficial y los problemas sociales y económicos terminan siendo más críticos. El segundo: El Zigzagueo del Ronrón (Escarabajo), cuyos avances y retrocesos son erráticos y sin dirección. En este caso, los avances en la vida social, económica y política tienen permanentes regresiones, puede haber crecimiento económico, pero con aumento de desigualdades, participación con falta de representatividad. La reconciliación y el diálogo coexisten con profundas heridas y miedo. El tercero: El Vuelo de las Luciérnagas, según el cual cada luciérnaga ilumina su propio camino y también el de las otras. En este escenario los guatemaltecos reconocen su historia y reconstruyen un modelo donde la tolerancia y la transformación educativa generan una cultura múltiple y eliminan la discriminación. Se propaga una reconciliación real que surge de un crecimiento económico, sostenido y equitativo.

Esta propuesta reconoce cuatro tipos de resultados:

- 1. Modelos mentales con otro encuadre:** todos actuamos a partir de modelos mentales que tenemos acerca de cómo funciona el mundo, los cuales en ocasiones son representaciones acertadas y útiles de la realidad, pero en otras son incompetentes, inapropiadas o erróneas. Pensar en escenarios contribuye a mejorar la calidad de nuestros modelos, confrontándolos, compartiéndolos, articulándolos y construyendo colectivamente nuevos modelos, que pueden como en este caso ser escenarios alternativos de cómo han funcionado las cosas, como deberían funcionar y como podrían funcionar en el futuro. En el caso de Guatemala, para entender su historia y su futuro fue necesario reconocer la realidad de la mayoría indígena, la multiculturalidad. Por ellos los escenarios tenían que incluir también la visión sobre esta población.
- 2. Compromisos compartidos para cambiar el desarrollo a través del diálogo:** ningún individuo o institución aislada puede provocar cambios en la sociedad. Para poder crear acciones colectivas se deben crear perspectivas, es decir modelos mentales y visión compartida y una historia contada en común. Esto se genera a partir de conversaciones abiertas y constructivas entre participantes para construir confianza y entendimiento mutuo. En Guatemala los/as participantes pudieron generar empatía, lo cual abrió espacios para un diálogo abierto y honesto, aún en aspectos de grandes desacuerdos. Este equipo se constituyó de alguna manera en un símbolo y modelo de trabajo interdisciplinario y de colaboración en Guatemala.
- 3. Energía y optimismo regenerados:** para consolidar un movimiento colectivo hacia el futuro es fundamental la existencia de energía y esperanza. En el caso de Guatemala el reto que se propuso fue como convertir el “Vuelo de las Luciérnagas” en un referente para el diálogo ciudadano.
- 4. Acción renovada y oportunidad:** además de nuevas formas de pensar, de relacionarse y de un impulso renovado, el cambio requiere una nueva forma de actuar. En el caso de Guatemala el proceso se revirtió en una participación más amplia y plural en las elecciones de 1999, en los debates constitucionales, en las reformas educativas, entre otros.

Proceso de Diseño de una Campaña de Comunicación Masiva

7

¿Cómo se diseña una campaña de comunicación?

Desde una perspectiva metodológica, las campañas de comunicación deben incorporar una serie de pasos, que a menudo varían en su denominación y número, pero que en el fondo corresponden a procesos similares. Por ejemplo, el denominado Proceso P utilizado por el centro de programas de comunicación de Johns Hopkins University incluye los siguientes pasos: análisis; diseño estratégico; desarrollo, pretesteo, revisión y producción de mensajes; administración, implementación y monitoreo; evaluación de impacto; y planeación hacia la continuidad. Por su parte, la guía del planeamiento estratégico de la comunicación educativa –PECE–, desarrollada por el Ministerio de Salud del Perú incorpora los siguientes pasos: diagnóstico, estrategia, intervención, monitoreo y evaluación. Otras instituciones que trabajan en el campo de la comunicación y el desarrollo cuentan con su propia metodología para el diseño de campañas de comunicación. En términos generales, el diseño de una campaña debe pasar por los siguientes pasos básicos:

Pasos de la investigación para la campaña:

1. Definición del tema de la campaña: hay que delimitar el tema al máximo. Por ejemplo, un tema definido como "denuncia de la violencia contra la mujer" es mucho más manejable que un tema definido como "violencia contra la mujer". O, un tema definido como el uso de la información sobre salud por parte de los adolescentes es mucho más específico que un tema definido como el uso de la información en salud.

2. Investigación sobre el tema: aunque más adelante se ampliará este punto, la idea es que la organización recoja cuanta información pueda sobre el tema. ¿A cuánta gente afecta el problema? ¿Existen estadísticas sobre el problema? ¿Se da por igual en todas las regiones, clases sociales, grupos étnicos, o hay diferencias? ¿Qué piensa, siente, cree la gente sobre esta problemática? ¿Qué tanto sabe la gente sobre esta problemática? Algunas organizaciones denominan esta fase como diagnóstico o evaluación formativa.

va e implica que una organización determine que información se encuentra disponible a través de estudios, reportes, información archivística existente y que información se debe generar a través de encuestas o grupos focales u otras formas de recolección de datos.

3. Formular la meta de la campaña: la meta se debe formular en términos muy específicos y debe comenzar con un verbo. La definición de la meta de la campaña debe resultar como respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué espera lograr la organización con la campaña?

Algunos ejemplos de metas de campaña podrían ser:

- Informar a la población meta sobre las enfermedades de transmisión sexual y sus formas de prevención.
- Convencer a X número de mujeres de la importancia de participar en forma activa en la política local.
- Proponerle a las mujeres del distrito 5 de Managua que exijan su derecho a una vida sin violencia sexual.

Como se ve, claramente, en estos ejemplos la definición de la meta es un paso muy importante porque define qué tan ambiciosa es nuestra campaña.

Por ejemplo el caso b) "**Convencer a X número**" es mucho más ambicioso que los casos a) y c). En a) la meta es simplemente "**informar**" y no estamos esperando que alguien cambie su comportamiento y en c) la meta es "**proponer**", que tampoco implica cambio alguno por parte de la población meta. Por el contrario la meta b) espera no sólo informar sobre, sino **convencer a la población meta** de la necesidad de participar; es una meta mucho más difícil de cumplir.

4. Formular o definir la población meta: ¿A quién va dirigida la campaña? Aquí también es importante definir la población meta en términos tan específicos como sea posible:

- Adolescentes de 10-19 años, que viven en zonas de desplazamiento en la Costa Atlántica en Colombia.
- Mujeres en edad reproductiva del área urbana y urbano- marginal de Nicaragua (el universo incluye la Costa Atlántica, respetando y considerando la diversidad cultural y lingüística)
- Niñas y niños adolescentes entre 10-18 años que viven en la calle, en la Zona 1 de la ciudad de Guatemala.

5. Investigación formativa: esta fase corresponde a la investigación que se hace antes de diseñar y ejecutar la campaña y permite definir el tema, fijar metas y objetivos, hacer un perfil de la audiencia, identificar actitudes y comportamientos relevantes, hacer un mapeo de las prácticas comunicativas. Incluye las siguientes fases:

- Investigación sobre la colectividad a la que le queremos llegar: es recomendable hacer

una recolección de literatura existente y actualizarse permanentemente sobre el universo cultural de la población, particularmente los hábitos, creencias, costumbres, etc. de la población.

- Investigación sobre la población meta: quiénes son, cuántos son, qué medios utilizan más, cuál es su cultura, sus lenguajes, etc.
- Investigación sobre cómo afecta la problemática de la campaña a la población meta: en algunos casos, una problemática puede afectar a grandes grupos poblacionales o a grupos especialmente vulnerables. Por ejemplo, en el caso del VIH/SIDA, la epidemia puede afectar, en términos generales, a toda la población, pero existen grupos que presentan mayores niveles de vulnerabilidad tales como adolescentes, mujeres, poblaciones rurales, hombres que tienen sexo con hombres (hsh). La identificación de estos grupos poblacionales permite caracterizarlos con mayor facilidad.

6. Se diseñan los mensajes: no se trata de diseñar la versión final de los mensajes, sino más bien un "borrador" de cada uno de ellos. Antes de producir los mensajes en su versión final habrá que validar los borradores. Esto permite tener una mayor certeza de la afinidad entre los mensajes y la audiencia y reduce, considerablemente, la posibilidad del fracaso que eventualmente generaría pérdida de la inversión de recursos financieros, técnicos y humanos.

Los mensajes deben ser lo suficientemente sencillos, directos y motivadores de tal manera que puedan establecer una fácil conexión con la audiencia. Por ello, se recomienda que miembros de la audiencia participen en el diseño mismo de los mensajes. Si ello no es posible, el mensaje debe ser relevante para la audiencia y responder a las características de la misma. Algunas de las características clave en el diseño de mensajes son:

- atracción
- comprensión
- involucramiento
- aceptación
- inducción a la acción

Un mensaje puede ser diseñado con la mayor creatividad posible. Pero, si no responde a las características y necesidades de la audiencia puede tener muy poca eficacia. Por ejemplo, en una campaña llevada a cabo en Pakistán, un deportista muy reconocido promocionaba un suplemento nutricional para niños y niñas. Sin embargo, las madres rechazaron el mensaje porque el deportista era soltero y no tenía hijos y las madres consideraron que este deportista no tenía la experiencia ni la autoridad necesarias en la crianza de niños para hacer ese tipo de recomendación.

7. Se elabora la estrategia de medios: ¿A través de qué medios se van a diseminar los mensajes? ¿En qué medios? ¿Radio? ¿Televisión? ¿Prensa? Si es en televisión ¿en qué canal? ¿Durante cuáles programas? Cuál es la mezcla adecuada de canales a la que se debe apelar de acuerdo con las características de la audiencia? Cuáles son los componentes de comunicación masiva? Interpersonal? De movilización social y participación comunitaria? Todas estas preguntas tienen que ver con la población meta y, claro está, con

la cantidad de recursos económicos que la organización quiera invertir en la campaña.

Sin embargo, como principio clave, se cuenta la necesidad de identificar la mezcla adecuada de medios y formas de comunicación que contribuyan al mayor impacto posible. Por ejemplo, en la experiencia de Soul City se hace uso de medios masivos (radio, televisión, prensa escrita); comunicación grupal (educación de adultos y actividades escolares); y comunicación interpersonal. También se puede apelar a los denominados medios comunitarios o alternativos que tienen una gran aceptación a nivel local. En muchos casos, es mucho más conveniente identificar los espacios naturales de comunicación existentes y tratar de introducir en ellos los mensajes básicos de la campaña, en lugar de crear espacios de comunicación que demanden un ajuste por parte de la audiencia. Por ejemplo, en Bucaramanga, Colombia, un proyecto de comunicación y estilos de vida saludables introdujo la discusión de temas de interés local (tercera edad; diálogo padres-hijos, etc.) durante la realización de las denominadas ciclovías que se celebran cada domingo durante las horas de la mañana. A través de una actividad denominada Chat al Parque grupos de estudiantes capacitados para tal efecto introducían los temas de discusión en los espacios de descanso, diálogo y reflexión en la ciclovía. La ciclovía, como espacio de comunicación, ha estado presente durante muchos años en la sociedad bumanguesa y el proyecto aprovechó la oportunidad de introducir estos temas en un espacio de comunicación natural.

8. Validación de mensajes: también hace parte de la investigación formativa, o investigación de post-producción. La validación de los mensajes tiene dos momentos. Primero, una validación técnica que apunta a verificar la precisión técnica de los mensajes. Por ejemplo, si se está promocionando la importancia de los vegetales como fuente de hierro para los niños y niñas, la validación técnica debe asegurar que se haga referencia a vegetales de color oscuro que regularmente contienen mayor cantidad de hierro. Este tipo de validación, generalmente, está a cargo de profesionales del área específica del proyecto. La validación con la población apunta a establecer el nivel de comprensión y aceptación de los mensajes por parte de la audiencia objetivo. La validación de los borradores de mensajes debe hacerse con gente que represente a la población meta con el fin de recibir una retroalimentación adecuada y hacer los ajustes necesarios a los contenidos de los mensajes.

Esto permite tener una mayor certeza de la afinidad entre los mensajes y la audiencia y reduce considerablemente la posibilidad del fracaso o poca eficacia de los mensajes lo que eventualmente generaría pérdida de la inversión de recursos financieros, técnicos y humanos. Este componente es fundamental debido a que la audiencia puede hacer distintas lecturas del mismo contenido de un mensaje. Mientras es prácticamente imposible que las lecturas de un mensaje, de los distintos miembros de la audiencia, sean idénticas, el proceso de validación de los mensajes permite reducir significativamente las lecturas oposicionales de la audiencia y posibilita que haya una mayor lectura coincidente con los objetivos de la campaña.

Para la validación de mensajes generalmente se apela a técnicas como grupos focales, entrevistas colectivas y entrevistas individuales. Generalmente, la validación se centra en

aspectos de forma y contenido de los mensajes.

9. Elaboración final de los mensajes: las actividades de validación de mensajes deben generar un reporte que incluya recomendaciones técnicas y de contenido a los mensajes iniciales. Con base en los resultados de la validación de borradores de los mensajes se desarrolla la producción final de los mensajes.

10. Implementación de la campaña: se echa a andar la campaña. Con base en un plan de actividades y asignación de responsabilidades, que se ha definido desde la fase de diseño. La existencia de este plan de implementación de la campaña facilita el seguimiento de las actividades previstas y el monitoreo de las mismas.

11. Investigación sumativa: es la evaluación de la implementación e impacto de la campaña. Varios autores señalan la existencia de tres tipos de evaluación: evaluación formativa (otros autores la denominan de necesidades o diagnóstico de base); de proceso y sumativa. La evaluación formativa, como se indicó previamente, permite caracterizar y hacer un perfil de la población objetivo y sus resultados pueden ser utilizados como referentes para evaluar el impacto de la campaña. Por ejemplo, una campaña orientada a promover la participación ciudadana en el debate de iniciativas locales puede establecer los niveles de participación al inicio de la campaña y luego comparar dichos resultados con los datos que se recolecten al final del proceso.

La evaluación de proceso se refiere al cumplimiento de las actividades previstas en la campaña y en algunos casos también se conoce como monitoreo. Se transmitieron los mensajes previstos? se cumplieron las acciones de promoción planeadas? se distribuyeron los materiales en los espacios y sitios definidos? Este tipo de evaluación también permite hacer ajustes a las actividades y eventualmente a los mensajes de la campaña. ¿cual es la percepción de los mensajes? de la campaña? deben ampliarse las actividades de la campaña? cuales están dando resultado? cuales han fallado? Algunos de los elementos que a menudo se analizan en el monitoreo de la campaña incluyen: logísticos (distribución de materiales; difusión; exposición del público al mensaje; capacitación; coordinación interinstitucional; ejecución presupuestal; actividades no planeadas; solicitudes generadas a partir de la implementación de la campaña por parte de otras instituciones. En algunos casos se hacen mediciones iniciales acerca de las reacciones y percepciones de la audiencia a los contenidos de los mensajes.

La evaluación sumativa apunta a determinar el impacto alcanzado por la campaña. ¿A cuánta gente le llegaron los mensajes? ¿Les llamaron la atención los mensajes? ¿Entendieron el mensaje? ¿Qué tipo de cambios a nivel de conocimientos, actitudes, comportamientos, prácticas se presentaron? Son estos cambios sostenibles? ¿Hasta qué punto se cumplió la meta de la campaña? La evaluación de impacto busca establecer el cumplimiento de los objetivos de la campaña. Por ejemplo, si se plantea: reducir en un 15% la mortalidad infantil, en una localidad determinada, a través de un mayor uso de los servicios de salud de madres en zonas rurales. La evaluación de impacto no solo debe identificar aspectos como exposición y aceptación de los mensajes, sino otros elementos como búsqueda de servicios, retorno a consultas de seguimiento y obviamente un perfil epide-

miológico que indique si se registra un descenso en la mortalidad infantil de la región. A menudo, la evaluación de impacto en las campañas se hace al final del proceso, pero ello no garantiza que los resultados permanezcan en el tiempo. Lo ideal es que la evaluación de impacto incorpore diferentes momentos de análisis a lo largo de un periodo de tiempo. Algunas organizaciones introducen evaluaciones de medio término que permiten establecer el impacto del proceso en un momento determinado y luego realizan una nueva evaluación al final del proceso.

Sin embargo, hay que enfatizar que si bien la evaluación aparece como el paso final del proceso de ejecución de una campaña, la misma debe planearse desde el mismo inicio del proceso. En otras palabras, la fase de diseño incorpora un componente de evaluación que debe pensarse a partir de la formulación misma de los objetivos de la campaña. De lo contrario, se perderá la oportunidad de poder apelar a determinados diseños de evaluación. Por ejemplo, si no se planea la evaluación desde el inicio será muy difícil tener datos que puedan compararse con los resultados finales del proceso y algunas referencias al posible impacto de la campaña se verán limitadas. No obstante, en los últimos años la tendencia apunta a la necesidad de establecer combinaciones de adecuadas de información de corte cualitativo y cuantitativo que permitan evaluar el impacto de las campañas y estrategias de comunicación. En la siguiente sección se abordan estos aspectos.

La Investigación en las Estrategias y Campañas de Comunicación

8

Existen diversas técnicas de recolección de información que pueden utilizarse en el proceso de investigación de una campaña o estrategia de comunicación. En términos generales estas técnicas se agrupan en dos enfoques básicos: enfoque cuantitativo y enfoque cualitativo. El primero permite identificar el qué del problema de estudio o tema de la campaña y facilita la recolección de grandes volúmenes de información. Si bien la recolección de los datos puede ser más dispendiosa y un tanto costosa, el procesamiento y análisis de los mismos es significativamente ágil. El segundo enfoque provee mayores detalles y particularidades sobre el tema y a menudo responde al qué de las cosas. A diferencia de los datos cuantitativos, la recolección de estos datos suele ser más rápida y menos costosa, pero su cobertura tiende a ser más limitada y el procesamiento y análisis de la información toma mucho más tiempo. Lo clave en estos casos es determinar cuál es el tipo de información que se requiere y seleccionar las técnicas que se adecuen a las necesidades técnicas y financieras del proceso.

No obstante, el rápido desarrollo de diversos softwares hace que el procesamiento y análisis de la información sea cada vez un proceso menos complejo. Por ejemplo, en el plano cuantitativo paquetes como Excel permiten hacer una tabulación muy sencilla y rápida de datos de corte cuantitativo, mientras que paquetes como SPSS permiten manejar mayores volúmenes y hacer análisis más complejos de la información. Por su parte, paquetes como Ethnograph facilitan el análisis de datos cualitativos y permiten manejar grandes volúmenes de información provenientes de entrevistas, grupos focales, diarios de campo, etc.

A continuación se presentan diferentes alternativas de recolección de información en el contexto de los diferentes tipos de investigación expuestos previamente.

8.1 INVESTIGACIÓN FORMATIVA

Comprende:

INVESTIGACIÓN DE PRE-PRODUCCIÓN:

Es la investigación que se hace antes de empezar y durante el desarrollo de la campaña. Tiene varios componentes.

1. El primero es la investigación sobre la colectividad a la que queremos llegar. Es recomendable hacer una recolección de literatura existente y actualizarse permanentemente sobre el universo cultural de esa población. Resulta muy valioso el conocimiento de los estudios que otros/as pueden haber desarrollado desde la antropología, la sociología, la historia, etc. sobre la comunidad a la que queremos llegar con nuestro mensaje. La organización debe ir desarrollando un banco de documentos pertinentes, con informes de investigación, tesis de grado, etc. sobre dicha comunidad que pueda ser consultado en cualquier momento.

2. El segundo es la investigación sobre el tema que queremos abordar. Estos dos tipos de investigación son muy generales y principalmente de carácter documental, que crean una base de conocimientos sobre los que se podrá desarrollar la campaña. Sin embargo, existe la posibilidad de desarrollar nuestra propia investigación sobre el tema. Por ejemplo, Puntos de Encuentro, en Nicaragua, es una organización que siempre realiza una investigación a profundidad sobre el tema de la campaña que planea desarrollar. En este caso, que es un poco excepcional, la misma organización desarrolla la investigación de base y la campaña. Puntos de Encuentro desarrolló un proceso de investigación sobre la violencia en la familia nicaragüense de más de un año y luego, con base en los resultados de esta investigación, empezó a pensar en cómo diseñar sus mensajes masivos en contra de la violencia en la familia.

3. El tercero es la población meta, una vez que ésta se ha definido. Por ejemplo: si la meta de nuestra campaña es sensibilizar y capacitar a la policía en cuestiones de violencia contra la mujer, debemos desarrollar una investigación que nos permita:
 - Conocer dónde está parada la población meta con relación al tema. Averiguar qué piensa la policía sobre el problema de la violencia contra la mujer, cómo la define, dónde se ubica, qué creencias, qué conocimientos tiene sobre esta problemática. Hay que abrirles un espacio a estos/as policías para que hablen de lo que creen, lo que piensan, lo que saben acerca de violencia contra la mujer.
 - Conocer la relación de la población meta con los medios de comunicación. ¿Qué medios usan las/los policías? ¿Periódico? ¿Radio? ¿Volantes? Oyen la radio ¿Qué emisora escuchan más? ¿A qué hora? ¿Cuál es su programa preferido?
 - Conocer los códigos simbólicos de nuestra población meta: ¿qué imágenes, colores, lenguajes, niveles de lectura caracterizan a las/los policías? Se debe, a través de la investigación, averiguar qué tipos de lenguaje manejan los/las policías, cuáles son los dichos más populares entre policías, si algunos colores tienen significados particulares para los policías (por ejemplo, ¿qué connotaciones tiene el verde para las/los policías?), qué nivel educativo caracteriza a nuestra población meta.

Ciertas metodologías investigativas, tales como la etnografía, el diagnóstico rápido participativo, la observación participante o las entrevistas a profundidad son apropiadas para recoger este tipo de información. Por ejemplo, en el caso de una campaña que defina

a un grupo de jóvenes de escasos recursos como población meta en el marco de un programa que busque una mayor participación de jóvenes en procesos políticos locales:

- **Etnografía:** que un/a investigador/a de la organización pase una semana o dos viviendo día a día con un grupo de jóvenes. Que coma con ellos, que los acompañe en sus actividades diarias, que socialice con ellos. Este investigador/a, al cabo de estas dos semanas, va a tener una serie de datos de gran riqueza para el diseño de la campaña dirigida a este grupo de jóvenes. Estos datos provienen del registro diario que el/la investigador/a haga en un diario de campo.
- **Diagnóstico rápido participativo:** el investigador o un grupo de ellos puede pasar varios días con los jóvenes en su comunidad y de manera colectiva y participativa analizar la problemática e identificar las posibles soluciones para responder al problema.
- **Observación participante:** este tipo de metodología es muy parecido a la etnografía aunque requiere menos tiempo y esfuerzo. En este caso el investigador pasa horas acompañando a los jóvenes, pero no convive con ellos. En este caso, el investigador también debe llevar un diario de campo que le permita anotar sus impresiones, lo que encuentra durante el proceso y luego analizar dicha información.
- **Entrevistas a profundidad:** en este caso el investigador/a elabora un protocolo de entrevista con los temas que le interesan (uso de medios, interpretaciones de las problemáticas que les afectan, niveles de escolaridad, de lectura, etc.). El/a investigador/a habrá de entrevistar una muestra de jóvenes, grabar las entrevistas, transcribirlas y analizarlas.

INVESTIGACIÓN DE POST-PRODUCCIÓN

Una vez que hemos acumulado suficiente conocimiento sobre el tema de nuestra campaña, sobre nuestra población meta y sobre la colectividad afectada por la problemática en cuestión viene la fase de diseño e implementación de los materiales comunicativos (el afiche, la calcomanía, el anuncio de televisión, el anuncio para radio, el anuncio para prensa, etc.). Y aquí también la investigación cumple un papel importante. En este caso se trata de investigación de post-producción o validación de materiales. El objetivo de este tipo de investigación es averiguar si nuestra población meta comprende nuestros mensajes, si está interpretando lo que estamos tratando de comunicar, si nuestros mensajes le parecen atractivos. Los siguientes aspectos deben ser validados con todos los materiales comunicativos de la campaña:

- **Comprensión:** ¿Qué entiende nuestra población meta del material?
- **Elementos fuertes y elementos débiles:** ¿Qué les llama más la atención? ¿Qué les llama menos la atención?
- **Tipo de relevancia personal que le encuentra al mensaje:** ¿Qué le encuentra al mensaje que tenga que ver con él/ella mismo/a? ¿Hay puntos de identificación entre la audiencia y el mensaje?
- **Elementos controversiales:** es importante saber si nuestro mensaje contiene algún elemento (color, imagen, personaje, palabra) que provoque reacciones negativas en la audiencia.

Metodologías apropiadas para desarrollar la validación de materiales:

a. La entrevista entendida como "construcción de sentido":

El objetivo primordial de este tipo de metodología es asumir que la audiencia construye el sentido que le da a su vida cotidiana de una forma única, especial y desconocida para el/a investigador/a. La metodología de Brenda Dervin está diseñada para lograr comprender cómo es que la audiencia construye ese significado; este tipo de entrevista está basado en el siguiente presupuesto: durante la vida cotidiana la persona encuentra "vacíos" que tiene que llenar de alguna manera; el objetivo de la entrevista es dejar que el/la entrevistado/a reconstruya:

- los vacíos encontrados
- la percepción de tales vacíos
- las respuestas o recursos a los que recurrió para llenar tales vacíos.

Este tipo de metodología, explícitamente, excluye técnicas de entrevista tales como las preguntas hipotéticas (que simplemente crean distancia entre la vida real del/la entrevistado/a y la entrevista) o largas listas de posibles respuestas para que el/la entrevistado/a elija una (esto categoriza de antemano la experiencia de el/la entrevista-do/a. ¿Y si ninguna de las categorías realmente describe su experiencia?)¹¹.

Algunas conclusiones generales que ha encontrado Dervin a través de sus estudios:

- La gente busca información en momentos de necesidad.
- En tales momentos la gente recurre más a sus propias fuentes (amigo/as, parientes, vecino/as, profesoras/es, doctoras/es).
- Si estas fuentes no son suficientes, entonces la persona busca otras fuentes de información y recursos, pero se limita a aquellas fuentes más cercanas.
- La gente juzga la información como "buena" si ésta los ayuda a "llenar el vacío"; poco tienen que ver la credibilidad o popularidad de las fuentes.
- Sólo en aquellos casos en que la gente no encuentra la información útil para su situación, le echa la culpa a la fuente por falta de experiencia o conocimiento.
- La gente puede lidiar fácilmente con opiniones o informaciones contradictorias sobre el mismo tema.
- Generalmente la gente quiere saber las razones (p. ej. las razones por las cuales no deben fumar, no deben tomar, etc.).
- Nunca hay que olvidar que, para la gente, la información y los mensajes son medios para alcanzar otros fines, no son fines en sí mismos mientras que sí lo son para quienes diseñan la campaña.

¹¹ Ver Dervin, Brenda. 1989. "Audience as Listener and Learner, Teacher and Confidante: The Sense-Making Approach". En *Public Communication Campaigns*, (eds.) Rice, Ronald E. & Atkin, Charles K., pgs. 67-86. Newbury Park, CA: Sage Publications, INC.

b. Grupos focales:

Esta metodología se basa en el siguiente procedimiento: se reúne un grupo de personas que pertenece a la población meta; este grupo de personas debe ser totalmente ajeno a la organización, es decir, deben ser personas que no la conocen, que no conocen a nadie en la organización y que en ningún momento han tenido algo que ver con el desarrollo de la campaña. Esto implica que si la investigación sobre el tema que se lleva a cabo se hizo a través de grupos focales, para la investigación de post-producción no se puede recurrir a las mismas personas. La idea es que las personas de los grupos focales representen a la población meta y que cuando vean lo que se les va a mostrar, sus respuestas sean tan espontáneas como han de ser las respuestas de la población meta a quienes se dirigen los mensajes de la campaña. Hay que decir, sin embargo, que los grupos focales también pueden ser utilizados para recoger información para el diseño de la campaña y para evaluar el impacto de la misma.

Muchas veces hay que ofrecerle a las personas algo para que estén dispuestas a participar en un grupo focal: un buen almuerzo, un regalo, boletos para un concierto o un cine, etc. Cuando ya se tiene a las personas listas para participar en los grupos focales, se sienta a estas personas alrededor de una mesa, se pone a funcionar una grabadora en el centro de la mesa y se les muestra, uno a uno, los mensajes (el boceto del afiche, una versión primera del anuncio de televisión, el borrador del anuncio de prensa). El o la coordinador/a del grupo focal debe tener una guía con los temas a tratar:

- Comprensión del mensaje (¿Qué entiende?)
- Atención (¿Qué le llama la atención?)
- Memoria (¿Qué se le va a quedar grabado de este mensaje?)
- Acuerdo (¿Está de acuerdo con el mensaje?)
- Atracción (¿Le gusta el mensaje? ¿Qué le gusta más? ¿Qué no le gusta?)
- Aceptación (¿Le va a hacer caso a las recomendaciones del mensaje?)
- Sugerencias (¿Como desean los participantes que sea el mensaje?)

c. Cuestionarios:

Esta metodología se basa en la misma lógica de los grupos focales con una gran diferencia: en vez de ser un grupo, el que contesta las preguntas es un individuo. Se diseña un cuestionario con las mismas preguntas arriba especificadas y se reclutan individuos que tengan las mismas características de la población meta (es decir, que sean representativos de la población meta). Al igual que en el caso de los grupos focales, generalmente se les ofrece algo a estos individuos a cambio de su participación en este ejercicio de validación de mensajes.

d. Elaboración de mapas perceptuales:

El mapa perceptual es una forma de averiguar qué lugar ocupa el mensaje en la mente de la población meta. Al igual que la metodología anterior, con base en cuestionarios, la elaboración de mapas perceptuales requiere que se reclute a un grupo de individuos que re-

presenten a la población meta. Cuando ya se cuenta con el grupo de individuos dispuestos a participar en este ejercicio se elabora un mapa con dos coordenadas. La coordenada horizontal mide el grado de dificultad que el individuo percibe en cuanto a seguir la recomendación que hace parte del mensaje. La coordenada vertical mide el grado de beneficio que el individuo percibe en cuanto a seguir la recomendación del mensaje. Por ejemplo, en el caso de la campaña de Puntos de Encuentro sobre "Violencia contra las mujeres: un desastre que los hombres SÍ podemos evitar" se le mostró a un individuo el afiche con las recomendaciones y se le pidió que marcara en el mapa cómo percibe cada una de las recomendaciones con referencia a las demás y con referencia a las dos coordenadas.

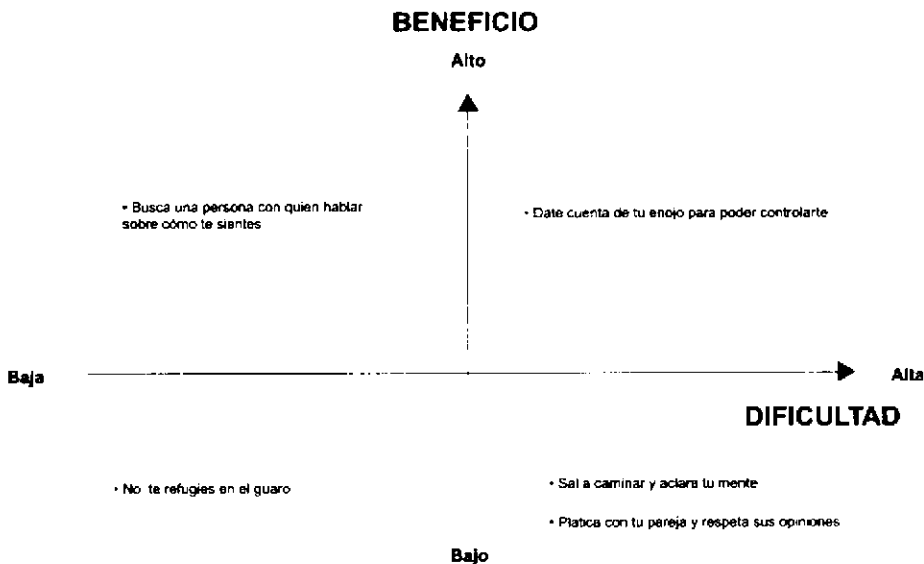


Gráfico 6: Mapa perceptual B

8.2 EVALUACIÓN SUMATIVA

Es el tipo de investigación que se hace al final de la campaña. La pregunta básica es: ¿qué efecto tuvo la campaña? Al igual que la investigación formativa, existen varios modelos para desarrollar la investigación sumativa.

a) El primer modelo de evaluación sumativa es el Modelo Publicitario: básicamente se realiza una investigación de audiencia. Se diseña una muestra representativa de la población meta.

¿Cómo diseñar una muestra representativa en una población heterogénea? Tratando de conocer tan bien a la población de tal manera que se conozcan los subgrupos que la componen para tomar una muestra de ellos. Por ejemplo, si se sabe que la población meta está compuesta de hombres, de mujeres, de jóvenes, de adultos y de gente rural y gente urbana, entonces la muestra representativa debe incluir representantes de cada uno de estos

grupos, es decir, debe incluir algunos hombres, algunas mujeres, un número de jóvenes proporcional al número de jóvenes en la población general, un número de adultos proporcional al número de adultos en la población general, un número de individuos urbanos y rurales proporcional a la población urbana y a la población rural respectivamente.

Seguidamente se debe diseñar un cuestionario que dé respuestas a las siguientes preguntas (que corresponden más o menos a la matriz de McGuire):

- ¿Le llegó el mensaje a la población meta?
- ¿Con qué frecuencia le llegó el mensaje a la población meta?
- ¿Qué tanto recuerda la población meta el mensaje?
- ¿Le gustó el mensaje a la población meta? ¿Qué tanto? ¿Qué le gustó? ¿Qué le disgustó? (normalmente recuerdan las cosas que más les gustaron o disgustaron)
- ¿Le dejó algo el mensaje?
- ¿Le hizo cambiar su forma de pensar?
- ¿En qué proporción espera la población meta actuar con base en la información recibida en la campaña?

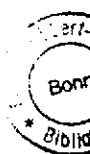
Esto se puede continuar hasta el punto 10 de la Matriz de McGuire, dependiendo de la meta que se había propuesto la campaña. Es decir, si la meta de la campaña se había formulado en términos de "informar a la población meta sobre tal y tal cosa" pues el cuestionario sólo debe incluir preguntas correspondientes a los primeros cuatro pasos de la matriz, es decir:

1. Receptor percibe el mensaje.
2. Le pone atención al mensaje.
3. Le gusta el mensaje, muestra interés en el mensaje.
4. Comprende el mensaje.

Esta información se interpreta con el fin de establecer claves acerca de por qué ciertos mensajes (y medios) fueron más eficaces que otros en llegarle a la población meta; por qué ciertos elementos del mensaje son más recordados que otros; qué elementos del mensaje causan que la población meta espere o no cambiar su comportamiento. Hay que poner atención a eso, porque esta forma de evaluación no incluye sino los primeros pasos en la Matriz de McGuire.

Si la meta de la campaña se había formulado en términos tales como "aumentar el número de denuncias de violencia contra la mujer" entonces se asume que la campaña no sólo informó a la población meta sobre la necesidad de denunciar la violencia contra la mujer, sino que la campaña también convenció a la población meta de la necesidad de denunciar, entonces el cuestionario debe incluir preguntas correspondientes a los pasos 1 al 12 de la Matriz de McGuire:

1. Receptor percibe el mensaje.
2. Le pone atención al mensaje.
3. Le gusta el mensaje, muestra interés en el mensaje.



4. Comprende el mensaje.
5. Aprende del mensaje.
6. Le da la razón al mensaje.
7. Se acuerda del mensaje.
8. Busca más información sobre el tema.
9. Toma decisiones con base en la nueva información.
10. Se comporta de acuerdo con la decisión tomada.
11. Se felicitó por las nuevas decisiones y comportamientos.
12. Empieza a tratar de convencer o otros, dice que antes estaba errado, etc.

En este caso hay que recordar siempre que lo que se esta midiendo es lo que dice la gente sobre sus cambios de comportamiento y no los cambios de comportamiento directamente.

b) El Modelo de Monitoreo de Impacto: es otro modelo de evaluación sumativa. Se trata básicamente de monitorear la recurrencia del problema inicial. Por ejemplo, si la meta de la campaña se formuló en términos de "reducir el abuso sexual a niñas por parte de parientes" entonces se monitorea el número de casos de abuso sexual a niñas por parte de parientes antes de la campaña y después de la campaña. Este tipo de información se puede recolectar en hospitales, en la policía, etc. Esta información también se conoce, especialmente en el caso de las campañas de salud, como tendencias epidemiológicas. En otro ejemplo, si la meta de la campaña se formuló en términos de "incrementar la participación de jóvenes en las elecciones locales" entonces se monitorea el número de jóvenes que votaba antes de la campaña y el que voto al realizarse la campaña.

Como es claro, si es éste uno de los modelos elegidos para evaluar, la organización debe tomar esta decisión antes de echar a andar la campaña con el fin de recolectar los datos del "antes". Si la organización no obtiene estos datos ANTES de la campaña este modelo no tiene ningún sentido. Otro ejemplo: si la meta de la campaña es "promocionar un servicio de apoyo a la mujer maltratada" entonces se puede monitorear el número de llamadas telefónicas a la organización de apoyo antes y después de la campaña. De nuevo, es importante asegurarse de tener los datos de 'antes' para poder comparar y sistematizar los resultados.

La dificultad de este modelo está en poder comprobar que la diferencia entre el "antes" y el "después" se debe al impacto de la campaña o a otros factores externos que inciden. Hay tanta distancia entre causa (los mensajes de la campaña) y efecto (número de abusos reportados a la policía; número de jóvenes que votaron) que no se puede dar por sentado que tal efecto SÍ es el resultado de esa causa. No se puede establecer una relación clara de causa-efecto en este sentido. Otro factor a tener en cuenta es que ciertos fenómenos sociales se dan en ciclos naturales; por ejemplo se dan casos en los que, por alguna razón sociológica que no se comprende del todo, cada cinco años las violaciones reportadas disminuyen; si se hace el monitoreo durante el año en que disminuyen, se podría asumir que la campaña fue la causante, cuando en realidad nada tuvo que ver. Para evitar esto, habría que hacer mediciones a largo plazo, hacia el pasado tanto como hacia el futuro o, en otras palabras, antes de la campaña (varios años) y después de la campaña.

ña, aunque esto puede ser muy difícil de realizar debido a la alta exigencia de recursos financieros.

c) El Modelo Experimental: este modelo se basa en la comparación entre un grupo experimental (que recibe la campaña) y un grupo de control (que no recibe la campaña); se realizan medidas de pre-test y post-test. Este tipo de modelo es casi imposible de llevar a cabo ya que tanto el grupo experimental como el de control deben ser parte de la misma comunidad; entonces ¿cómo hacer para que la mitad de la comunidad no reciba los mensajes? Es por eso que en estos casos se usa un diseño cuasi-experimental, en el que una comunidad ya existente funciona como grupo experimental y otra comunidad diferente funciona como grupo de control. Por ejemplo, se utilizan dos pueblos en el mismo país, uno en la región donde llegan los medios que incluyen la campaña y otro en una región donde tales medios no llegan.

Un ejemplo de este tipo de diseño lo constituye un proyecto de comunicación y salud reproductiva en Tanzania. El equipo de investigadores de la ONG Population Communications International, cuya sede está en New York, aplicó un diseño cuasi-experimental para analizar el impacto de la estrategia de comunicación que tenía como vehículo central la radio novela *Twende Nawakati* (Vamos con los tiempos). La transmisión de la radio novela y las actividades de acompañamiento de la estrategia se llevaron a cabo en una zona específica de Tanzania y sirvió de área o grupo experimental, mientras que un sector del país no recibió ninguna intervención y sirvió de área o grupo de control. La evaluación de impacto mostró que las personas que habían estado expuestas a los contenidos de la radio novela y a otras actividades de la estrategia buscaron en mayor proporción servicios de planificación familiar y de salud sexual y reproductiva, mientras que en la zona de control los indicadores eran significativamente más bajos.

Posteriormente, con el fin de fortalecer los resultados de la evaluación, los investigadores replicaron la estrategia en la zona que previamente había sido bloqueada y bloquearon, a su vez, la estrategia en una zona que la había recibido inicialmente. En otras palabras, invirtieron los grupos de control y experimental. Los resultados de nuevo indicaron que el grupo experimental mostraba reportaba una mayor búsqueda y uso de servicios de salud sexual y reproductiva asociados a su exposición a los contenidos de la radio novela y de otras actividades de la estrategia, comparados con resultados significativamente más bajos en la zona de control.

Otra estrategia que se puede implementar es primero aplicar un cuestionario para ver quién recibió los mensajes y quién no; una vez que se han establecido estos dos grupos, el grupo que recibió los mensajes se trata como grupo experimental y el otro como grupo de control. La comparación permite establecer las diferencias entre los grupos y obtener de esta manera elementos para la evaluación del impacto de la campaña.

Sin embargo, una pregunta clave en este proceso es ¿Cómo adaptar las campañas a nuestras posibilidades financieras sin perder de vista las metas que queremos alcanzar? Los coordinadores y planificadores de los procesos de comunicación deben analizar estos aspectos y tomar la decisión que más se adecue a las realidades técnicas y financieras de la campaña o estrategia.

3. INDICADORES DE CAMBIO SOCIAL

Como se indicó anteriormente, la comunicación como cambio social plantea ciertas particularidades de los procesos de comunicación. En ese marco, los propulsores de este enfoque han mostrado una gran preocupación por la definición de indicadores de procesos de comunicación para el cambio social. Esta preocupación ha llevado a la formulación de un modelo de evaluación de este tipo de procesos que intenta integrar elementos de carácter cuantitativo y de carácter cualitativo. Este esfuerzo es producto de la marcada preferencia por indicadores de corte cuantitativo por parte de un gran número de entidades financieras y donantes a nivel internacional, frente a la cada vez más evidente necesidad de considerar con igual fuerza indicadores de corte cualitativo.

El modelo propuesto trabaja a partir de cuatro componentes, a saber: catalizador; diálogo comunitario, acción colectiva y cambio social e individual. Estos dos componentes se desagregan posteriormente de la siguiente manera:

Cambio a nivel individual:

- habilidades
- ideación (conocimiento, actitudes, riesgo percibido, normas subjetivas, auto imagen, emoción, auto-eficacia, influencia social, abogacía personal)
- intención
- comportamiento

El cambio a nivel social incorpora los siguientes elementos:

- liderazgo
- grado y equidad en la participación
- equidad de la información
- auto-eficacia colectiva
- sentido de pertenencia
- cohesión social
- normas sociales

Cada uno de estos indicadores ha sido trabajado de manera independiente o han sido integrados de una u otra forma en procesos de evaluación. Sin embargo, este esquema constituye un intento interesante por responder a una discusión que se ha mantenido durante largo tiempo en el plano conceptual por parte de académicos y profesionales de la comunicación y que hasta ahora ha tenido muy poco soporte empírico.

En esencia, se trata de integrar visiones de evaluación muy distintas. Por un lado, se encuentra un enfoque que apunta a establecer la relación causal entre las intervenciones en comunicación y los cambios que se generan en determinadas áreas sociales, especialmente en el nivel individual; por el otro, aparece una línea que apunta a mirar los procesos de cambio social desde una perspectiva de proceso de cambio a largo plazo, muchas veces imperceptible pero que eventualmente genera procesos de transformación social, especialmente a nivel colectivo que luego trascienden a nivel individual. El esquema propuesto cuenta con un soporte conceptual y operacional que abre la posibilidad de testearlo en procesos de comunicación en marcha o en procesos que están en la fase de planeación.

No resulta fácil redactar unas conclusiones cuando se finaliza la prelación de un manual y de hecho la mayoría de los manuales no tienen conclusiones. Sin embargo, como se ha dicho antes, este manual tiene ciertas características que le diferencian de los demás. En particular, este es un manual que ofrece algunos elementos conceptuales y teóricos que ayudan a comprender los distintos abordajes de temas sociales desde la comunicación, propuestos a través de las estrategias y componentes de las campañas de comunicación delineados a lo largo del texto. Además, el texto también ofrece diversas experiencias de comunicación y cambio social que ofrecen algunos elementos adicionales de reflexión. Por ello, ofrecemos algunas ideas a manera de conclusión.

Una primera conclusión es reiterar la necesidad de entender la comunicación como un proceso cultural y de construcción de sentido. Esta concepción es particularmente importante en el contexto de las estrategias y campañas de comunicación, ya que nos permite salir de esquemas preconcebidos que a menudo desembocan en la creación de recetas y modelos que no se ajustan a las características del contexto cultural en que se opera. En ese sentido, las nuevas tendencias en el debate académico y profesional sobre la comunicación para el desarrollo y el cambio social obligan a mirar la comunicación como un proceso cultural, que mantiene una dinámica constante y nos lleva a repensar de manera permanente lo que queremos hacer en el ámbito comunicacional. Esto no significa que no podamos apelar a distintos abordajes comunicativos, desde la transmisión de información hasta la generación de diálogo y debate, sino que, por el contrario, mantengamos nuestros sentidos muy abiertos y sensibles a las señales que provienen de las dinámicas culturales para responder a ellas de manera más efectiva.

Una segunda conclusión apunta a las posibilidades que nos ofrece la comunicación. Durante muchos años se ha debatido si el rol de la comunicación es apoyar procesos sociales o generar cambio social a partir de procesos comunicativos propios. Esta discusión no parece tener sentido ya. Hay suficiente evidencia que demuestra como ciertos procesos comunicativos han sido capaces de generar procesos de cambio. Varios de los ejemplos escogidos para este

manual así lo demuestran. Sin embargo, tampoco se debe caer en la imprudencia de atribuir poderes mágicos a la comunicación y, por el contrario, el aporte que la comunicación hace debe colocarse en perspectiva frente a otros fenómenos y variables sociales que pueden incidir en procesos de transformación social. Sin embargo, la contribución de la comunicación en este sentido es incuestionable y abarca diferentes ámbitos sociales.

En línea con lo anterior, una tercera conclusión apunta a la necesidad de que las estrategias y campañas de comunicación tengan un carácter sistemático que incorpore, especialmente, elementos investigativos serios que permitan dar un soporte técnico y científico mínimo a los procesos de comunicación para el cambio social. Como en cualquier proceso, la comunicación no opera milagros y demanda planeación, trabajo, evaluación, retroalimentación y aprendizaje, para luego volver a iniciar el ciclo. Mientras los elementos metodológicos para el diseño de campañas y estrategias de comunicación presentados en el texto indican la necesidad de ser sistemáticos, varios de los ejemplos incorporados al texto denotan la importancia de la variable tiempo para aspirar a potenciales resultados importantes. Los esfuerzos a corto plazo y sin una intervención sostenida no pueden augurar muchos éxitos a las personas que trabajan en el ámbito de la comunicación para el cambio social.

Por último, este manual también le entrega al lector la posibilidad de conocer experiencias provenientes de distintas regiones del mundo. Mientras la mayoría de los ejemplos provienen de América Latina, también se incorporan ejemplos de África, Estados Unidos y Europa. Esta diversidad de ejemplos hace ver que el compartir las lecciones aprendidas, en el trabajo en comunicación para el cambio social, debe constituirse en un pilar importante del enriquecimiento de todas aquellas personas que transitan por este campo del conocimiento y de la práctica social. En la medida en que este intercambio sea mucho más intenso y viaje en diferentes direcciones (norte-sur; sur-norte), las experiencias de comunicación para el cambio social, en distintas partes del mundo, podrán servir de inspiración para aquellas personas, con experiencia o no, que luchan por transformar el mundo en un lugar mucho más justo y equitativo.

- Annan, K. 1999. United Nations. Washington D.C.
- Atkin, Charles & Wallack, Lawrence (eds). 1990. "Mass Communication and Public Health: Complexities and Conflicts". Sage: Newbury Park, CA.
- Beltrán, Luis R. 1994. "La Salud y la Comunicación en Latinoamérica: Políticas, estrategias y planes", en Organización Panamericana de la Salud/UNESCO. Por una Política de Comunicación para la Promoción de la Salud en América Latina, pp. 29-90. Organización Panamericana de la Salud: Washington, DC.
- Brett, Edward. 1993. "Participation Why & When?: The cost and benefits of democratic processes". Development Studies Institute. Documento no publicado. London School of Economics. Londres.
- De Flay, Brian & Burton, Dee. 1990. "Effective Mass Communication Campaigns", en Atkin, C. & Wallack, L. (eds). Mass Communication and Public Health: Complexities and Conflict, pp.129-146. Sage: Newbury Park, CA.
- Díaz Bordenave, Juan. 2000. "Relación de la Comunicación con los Procesos de Movilización Comunitaria para la Salud", en Beltrán, L.R. & Gonzáles, F. (eds.) Movilización Comunitaria para la Salud, pp. 77-104. Universidad Johns Hopkins/Save the Children: Bolivia.
- Figueroa, María E., Kincaid, D. Lawrence, Rani, Manju & Lewis, Gary. 2002. "Communication for Social Change: An Integrated Model for Measuring the Process and Its Outcome". Communication for Social Change Working Paper Series. Rockefeller Foundation/Johns Hopkins University, New York, NY.
- Fundación Rockefeller. 1999. "Comunicación para el Cambio Social: Documento Programático e Informe sobre una Conferencia". Fundación Rockefeller, New York, NY.
- García, María V., Casas, Marisol & Ocampo, Héctor F. 2000. "Experiencias en la Resolución Pacífica de Conflictos en Medellín". Alcaldía de Medellín, Secretaria de Gobierno: Medellín.
- Gumucio, Alfonso. 2001. "Haciendo Olas: Historias de Comunicación Participativa para el Cambio Social", Fundación Rockefeller, New York, NY.
- Gutiérrez, Carlos & Wieold, Marilú. "Planeamiento Estratégico de la Comunicación Educativa: Guía del Planificador IEC". Proyecto de Salud y Nutrición Básica/Ministerio de Salud, Perú. Lima: Perú.
- Herrera, Daniel. 1992. "La Democracia: una verdad y un valor éticos en construcción". Soberanía Popular y Democracia en Colombia. Ediciones Foro Nacional por Colombia y Viva la Ciudadanía. Bogotá, pp.14.

- La Iniciativa de la Comunicación. 2002. <http://www.comminit.com>
- McCombs, B. & Marzaño, R. (in press). "What is the role of the will component?" In C.E. Weinstein & B.L. McCombs (Eds.), *Strategic Learning: Skill, will, and self-regulation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Population Communications International. 2000. Soap "Operas for Social Change: A PCI Methodology for Entertainment-Education". Population Communications International, New York, NY.
- Rota, Josep. 2001. "Comunicación y democracia: condicionamientos, funciones y cambios necesarios". *Diálogos de la Comunicación* No. 63, Diciembre.
- Singhal, Arvind & Rogers, Everett. 1999. "Entertainment-Education: A Communication Strategy for Social Change". Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
- The Communication Initiative. 2002. <http://www.comminit.com>
- Toro, José Bernardo & Rodríguez, Martha C. 2001. "La Comunicación y la Movilización Social en la Construcción de Bienes Públicos". Banco Interamericano De Desarrollo (BID): Bogotá, Colombia. <http://indes.iadb.org/verpub.asp?id=28#>
- Toro A. José Bernardo. 1999. "Comunicación, movilización social y cambios educativos". Inter-American Development Bank. Workshop on Education: Experiences from Japan, Asia and Latin American. Tokyo and Okinawa, Japan. Junio.
- Toro A., José Bernardo. 1992. "La Calidad de la Educación Primaria. Medios de Comunicación Masiva y comunidad Civil: El Proyecto "Primero mi primaria para Triunfar". *Boletín Unesco-Orealec*, No. 28, pp. 98.
- Touraine, Alan. 1998. "¿Qué es la democracia?". México: FCE
- Transparencia Internacional América Latina y el Caribe. 2002. "Herramientas para el Control Ciudadano de la Corrupción". <http://www.tilac.org/herramientas.htm>
- Universidad de los Andes. 2002. Proyecto Candidatos Visibles. *Boletín*, No.1. Bogotá. <http://www.utopica.com/cv/contenido.htm>
- Waisbord, Silvio. 2000. "Family Tree of Theories, Methodologies and Strategies in Development Communication", Documento preparado para la Fundación Rockefeller, Marzo.
- Wallack, Lawrence. 1990. "Dos Métodos para Promover la Salud en los Medios de Comunicación Social", *Foro Mundial de la Salud*, V. 11, No.2, pp. 130-148.
- Wallack, Lawrence. 1990. "Improving Health Promotion: Media Advocacy and Social Marketing Approaches", en Atkin, C. & Wallack, L. (eds). *Mass Communication and Public Health: Complexities and Conflict*, pp.147-163. Sage: Newbury Park, CA.

Índice

PRESENTACION	3
INTRODUCCION	5
AGRADECIMIENTO	7
1. LA COMUNICACION	9
2. LA CULTURA	13
3. COMUNICACION DEMOCRACIA Y CIUDADANIA	19
4. DIFERENTES ACERCAMIENTOS A LA COMUNICACION:	23
4.1. Comunicación como transmisión de información	23
4.2. Comunicación como diálogo	23
4.3. La Comunicación para el Cambio Social	24
4.4. La comunicación como: estrategia, campaña y producto	26
5. CUATRO MODELOS DE LA COMUNICACION:	29
5.1. El Modelo Sicológico	29
5.2. El Modelo Constructivista	30
5.3. El Modelo Pragmático	32
5.4. El Modelo Culturalista	33
6. ESTRATEGIAS DE COMUNICACION:	37
6.1. La Matriz de Persuasión de William McGuire	37
6.2. El Mercadeo Social de Douglas Solomon	43
6.3. Combinar Educación con Entretenimiento	51
6.4. Media advocacy	54
6.5. Periodismo Cívico	58
6.6. Movilización Social	62
6.7. Mecanismos de construcción de la pluralidad, el consenso y la decisión	68
7. EL PROCESO DE DISEÑO DE UNA CAMPAÑA DE COMUNICACION MASIVA	77
8. LA INVESTIGACION DE LAS ESTRATEGIAS Y CAMPAÑAS DE COMUNICACION:	83
8.1. Investigación formativa	83
8.2. Evaluación sumativa	88
9. CONCLUSIONES	93
10. BIBLIOGRAFIA	95