

DOSSIER

Notas desde la práctica. Construcción participativa de lineamientos de comunicación en las ONG

RESUMEN

En este artículo se describe el proceso seguido por una ONG internacional, Soluciones Prácticas- ITDG, para mejorar el impacto de la comunicación en sus prácticas y políticas institucionales. Se hace un recuento de los principales retos que están enfrentando las ONG en el ámbito comunicacional, los factores del escenario internacional que los generan y la ruta que emprendió esta organización para afrontarlos. Se describe detalladamente el programa diseñado, los avances y lecciones aprendidas en el camino y las consideraciones que se deben tener en cuenta para seguir procesos similares.

Palabras clave: Proceso de desarrollo social, comunicación del cambio social, comunicación para gestión de proyectos.

REMARKS ON PRACTICE. PARTICIPATORY CONSTRUCTION OF COMMUNICATION GUIDELINES IN NGOS

ABSTRACT

This paper describes the process followed by an international NGO, ITDG- Practical Solutions, to improve communication impact on its practices and institutional policies. It shows an inventory of the main challenges that NGOs are facing in the field of communication, the international scenario factors which generate them and the route this organization followed to meet them. The designed program, advances and lessons learned in the way, and also the considerations that must be taken to follow similar processes are described in detail.

Doris Mejía Yásqua
Gerente de Comunicaciones de la Oficina Regional para América Latina de Soluciones Prácticas- ITDG. Comunicador con especialización en desarrollo por la Universidad de Lima. Egresada de la Maestría en Gerencia Social por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Desde el año 2006 se desempeña como docente de postgrado en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Keywords: Process of social developmem, Communication of social change, Communication for project management.

1. La práctica de la comunicación desde las ONG: los nuevos desafíos

Después de más de 25 años de trabajar con la comunicación en los procesos de desarrollo social y de un esfuerzo constante por abrirse camino y delimitar sus alcances, hoy es claro que sin el aporte de la comunicación, el desarrollo no es posible ni sostenible.

Sin embargo, la reflexión en torno a la comunicación y su aporte a los procesos de desarrollo ha avanzado mucho más en los ámbitos académicos y de la cooperación internacional, que en la práctica cotidiana de las ONG peruanas. Exceptuando a aquellas que trabajan directamente en programas y proyectos de comunicación para el desarrollo o TIC (tecnologías de información y comunicación) -que no son la mayoría- encontramos que en la práctica comunicativa de la mayoría de organizaciones de la sociedad civil prevalece un enfoque difusionista. Son más excepción que regla los casos exitosos de proyectos productivos o de desarrollo económico, por ejemplo, que han incorporado un enfoque de comunicación para el cambio social desde su diseño, articulando estrategias comunicacionales que acompañen las distintas etapas del proyecto.

Para muchos agentes de desarrollo o gestores sociales, la comunicación sigue teniendo un papel básicamente instrumental y son finalmente estos agentes, los responsables de diseñar los perfiles o propuestas de proyecto que determinan la ruta que seguirá el proyecto durante sus años de ejecución.

En los últimos años, sin embargo, se están observando cambios importantes en la gestión comunicativa de proyectos de desarrollo. Estos cambios tienen su origen en factores de diferente índole. En primer lugar, las principales agencias de cooperación que impulsan el desarrollo económico y social a nivel mundial han reconocido -cada vez con mayor énfasis- que la Comunicación para el Desarrollo es una materia esencial para responder a los retos más difíciles del desarrollo hoy en día y, en ese

sentido, debería ser más integrada en las políticas y prácticas¹ de las ONG. Organizaciones como el Banco Mundial, FAO, la Comunidad Europea (que son algunas de las principales fuentes de financiamiento para las ONG peruanas) estipulan en sus políticas y estrategias, que la comunicación para el desarrollo debe ocupar un lugar central en los proyectos que éstas financian. Y este interés no responde solo a un avance en la reflexión teórica o filosófica de la práctica del desarrollo, sino más bien a una evidencia sumamente práctica: las evaluaciones de impacto efectuadas por estas organizaciones señalan que la comunicación es siempre un componente crítico para sus inversiones sociales, que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de un proyecto.

Esta evidencia ha determinado que en las políticas de las agencias de cooperación el tema comunicacional ocupe un lugar central, tanto para evaluar y aprobar los perfiles de proyectos, como para ejecutar políticas estrictas de monitoreo y evaluación durante la ejecución de los mismos, con una especial atención en el aspecto comunicacional.

Estas políticas han demandado, de parte de las ONG, una mayor especialización comunicativa tanto a la hora de diseñar sus perfiles de proyecto como en la implementación de sus acciones de campo. Es mucho más común hoy en día, por ejemplo, encontrar dentro de los equipos multidisciplinarios de los proyectos a especialistas en comunicación.

Sin embargo, atribuir estos cambios exclusivamente a la oferta de financiamiento sería sumamente injusto para muchos comunicadores peruanos que vienen trabajando por muchos años para legitimar los aportes de la comunicación para el desarrollo en los procesos de cambio social, desarrollando diversas iniciativas por sistematizar, teorizar y generar herramientas para su gestión apropiada.

Son varias las ONG que producto del trabajo, a veces obstinado, de estos comunicadores, han emprendido el camino de transformar sus unidades o áreas de "imagen institucional" en áreas de comunicación que aportan de forma importante a la gestión de sus proyectos. Cualquier comunicador que haya tenido la oportunidad de dirigir esta transformación puede confirmar que no es un camino llano, sino más

bien de idas y vueltas, y donde el conflicto de intereses es una variable constante.

Finalmente –y nos gustaría afirmar que ha sido el factor más importante para este cambio– está la demanda. La experiencia práctica viene demostrando a los gestores sociales que hace falta mucho más que buenas habilidades comunicativas para que las poblaciones o grupos denominados *vulnerables*, apropien las iniciativas de desarrollo y aseguren, de ese modo, su sostenibilidad.

Los retos que representan la diversidad cultural, las presiones económicas y ambientales, las relaciones de género y las dinámicas políticas, entre otros, han determinado la necesidad de construir estrategias inclusivas, donde la comunicación –más allá de la diseminación y la promoción– sea incorporada para persuadir, negociar, participar activamente y generar oportunidades de diálogo. El aspecto horizontal de la comunicación permite alcanzar óptimas condiciones para la generación de conocimiento, para el aprendizaje y para fortalecer las capacidades, que son fundamentales para la sostenibilidad de los proyectos.

En este artículo, se detalla cómo se ha dado este proceso de cambio en una de las ONG más importantes en términos de cobertura y financiamiento en nuestro país, cuyo campo de acción es el desarrollo, adaptación y aplicación de tecnologías para la reducción de la pobreza.

II. Un modelo a la medida: el caso de Soluciones Prácticas - ITDG

Soluciones Prácticas - ITDG es una ONG fundada en 1966 en el Reino Unido y que hoy cuenta con 9 oficinas -Bangladesh, Kenia, Nepal, Sri Lanka, Sudán, Zimbabwe, Inglaterra, Perú y Bolivia– e implementa alrededor de 180 proyectos, con un staff de más de 600 personas. Su Oficina Regional para América Latina tiene su sede en Lima y trabaja hace 22 años con diversas poblaciones vulnerables para que mejoren su calidad de vida a través del desarrollo de tecnologías apropiadas.

Fundada por Ernest Fritz Shumacher, autor de *Lo pequeño es hermoso* (*Small is beautiful*), Soluciones Prácticas trabaja, desde su fundación, para

disminuir la brecha de acceso de las poblaciones más pobres a servicios básicos y tecnologías que pueden promover su bienestar, mejorar sus medios de vida o ayudarlos a enfrentar los efectos del cambio climático. En su definición de tecnología no solo están incluidos los utensilios, la maquinaria o la infraestructura física, sino también las ideas, los conocimientos y destrezas y los servicios, además de la capacidad de organizar todos estos elementos y emplearlos. Para Soluciones Prácticas, las personas en situación de pobreza deben poder acceder a tecnologías nuevas que se adecúen mejor a sus necesidades; deben poder elegir por sí mismos entre las diversas opciones tecnológicas y opinar sobre cómo desarrollarlas.

La oficina del Perú, fundada en 1985, fue una de las primeras en implementar una unidad de comunicaciones, cuya función era brindar servicios de comunicación a los diferentes proyectos y programas institucionales. El énfasis principal del área, por varios años, estuvo puesto en la gestión del conocimiento que producían los proyectos y su difusión a los públicos relacionados a los distintos temas institucionales. Es así, que la institución encabezó por varios años la producción de información en temas técnicos relacionados a la reducción de la pobreza, contando a la fecha con más de 300 títulos publicados.

La evolución del área no fue ajena a los procesos descritos en el punto I. El crecimiento de la institución, tanto en alcance como en financiamiento, presentaba nuevas demandas comunicacionales, que explicitaban la necesidad de planificar la comunicación de manera mucho más rigurosa y orgánica, partiendo de la base misma del trabajo: los proyectos de campo.

Tras una serie de acciones aisladas, en el año 2005, el área de comunicaciones de la oficina del Perú, planteó al Senior Leading Team (Grupo Directriz de la institución), la necesidad de llevar a cabo una investigación interna con el objeto de fortalecer el trabajo en comunicación en todo el grupo.

La investigación se centró en tres aspectos: ¿qué decían las evaluaciones externas sobre el desempeño de la institución en relación a la comunicación?, ¿qué opinaba el personal clave en relación a las fortalezas y debilidades comunicacionales y cuáles eran sus demandas en relación

Equipo Internacional de Comunicaciones (ICOM) con el claro objetivo de promover políticas para mejorar la comunicación en la institución.

La propuesta

Contando ya con los resultados de la investigación y la validación realizada en cada país, ICOM diseñó un programa internacional que incluía cinco estrategias:

- a. Desarrollo de lineamientos de comunicación para los gestores de proyectos.
- b. Desarrollo de capacidades de comunicación en los gestores de proyecto.
- c. Nuevas políticas institucionales para la gestión de la comunicación en los proyectos.
- d. Fortalecimiento de los equipos comunicativos de cada oficina.
- e. Fortalecimiento del Grupo Internacional de Comunicaciones (ICOM).

Los beneficios más importantes del programa incluían:

Más efectividad en las acciones de comunicación. Que comprendía mayor éxito en la transmisión de mensajes, información y conocimiento. Se marcaría una diferencia en términos de la efectividad (incluyendo una mejora del costo/beneficio) y del impacto de las acciones de los proyectos. Sería más fácil influenciar a los generadores de políticas y desarrollar iniciativas exitosas de financiamiento si, por ejemplo, el componente comunicacional se diseñaba adecuadamente desde la etapa inicial de cada proyecto.

Propuestas de proyecto de mayor calidad y más competitivas, considerando el rol central que las agencias financieras le dan a la comunicación. Proporcionaría un "valor agregado" a los perfiles de proyecto institucionales.

Considerando al Personal de Soluciones Prácticas como una de las principales audiencias del trabajo de comunicaciones, la comunicación

contribuirá a generar una mejor comprensión del trabajo entre todo el personal y mejoraría el proceso de intercambio de lecciones aprendidas.

La organización contribuiría a la praxis del desarrollo, desarrollando un enfoque de comunicación asociado al campo de las tecnologías apropiadas.

a. Desarrollo de lineamientos de comunicación para los gestores de proyectos

Siendo la planificación el aspecto crucial para mejorar la comunicación en los proyectos, se vio la necesidad de que los diseñadores de proyectos pudieran contar con una guía y herramientas para "no especialistas" para asistirlos en el proceso de diseñar y planificar la comunicación en los perfiles de proyectos. Si bien el panorama ideal incluía el aporte del especialista en comunicación en cada perfil de proyecto, se concluyó que en la práctica la elaboración de propuestas era un proceso complejo, con limitantes de tiempo y de recursos, donde era necesario que el diseñador del proyecto contara con criterios y herramientas básicas para incorporar estrategias de comunicación con un enfoque integral.

Para lograr ese objetivo, el equipo desarrolló una guía que, a través de ocho preguntas, asistía el desarrollo de un plan básico de comunicación en una propuesta de proyecto. La guía incluyó también una serie de didácticos formatos para mejorar la planificación de la comunicación y su implementación. Por ejemplo: formato de segmentación de los grupos objetivo, formato de construcción de mensajes, formato del plan de comunicación, cuadro de costos, matriz de públicos, mensajes y medios, flujo del proceso de producción, formato de pruebas/validación, modelos de indicadores para monitorear y evaluar la comunicación.

Previo a la difusión y capacitación para la utilización de estas herramientas, la guía y formatos fueron validados en dos oficinas del grupo, proceso que incluyó la incorporación de varias sugerencias de los diseñadores de proyectos.

b. Desarrollo de capacidades de comunicación en los gestores de proyecto

Junto al desarrollo de la guía y herramientas, resultaba fundamental desarrollar las capacidades de los diseñadores de proyecto para poder utilizarlas adecuadamente. ICOM planteó un completo programa de capacitación a desarrollarse en cada oficina. El taller inicial tuvo como aprendizajes esperados: la identificación participativa de razones por la que era necesario mejorar el trabajo en comunicación, la promoción de una actitud crítica y reflexiva en torno al tema comunicacional, la segmentación de audiencias, el diseño de objetivos de comunicación, los criterios básicos para la construcción de mensajes comunicativos, la identificación y selección de formatos y medios de comunicación de acuerdo al tipo de audiencia, la planificación, seguimiento y evaluación de la comunicación en proyectos.

La metodología de capacitación fue eminentemente práctica y hada uso de perfiles de proyecto reales, que los participantes evaluaban y reformulaban a partir de los nuevos aprendizajes adquiridos en el taller y haciendo uso de la guía y formatos.

c. Mtevas políticas institucionales para la gestión de proyectos

Uno de los primeros retos fue lograr la inclusión oficial de la guía y formatos en el sistema de gestión de proyectos ya existente en la institución (PROMISS).

Además, se recomendó al Senior LeadingTeam, reformular la política de revisión interna de propuestas. Hasta el momento cada propuesta debía ser visada por las áreas de control de calidad y finanzas. Se propuso que el área de comunicaciones debía participar también como parte del equipo revisor, incluyendo sus recomendaciones antes del envío del perfil del proyecto al donante. Una vez aprobado el proyecto, el jefe de proyecto debía trabajar con el área de comunicaciones para elaborar un plan anual de comunicación, que pudiera ser monitoreado por el área. El plan debía desarrollarse de acuerdo al formato propuesto en la guía de comunicación.

En febrero de 2007, el Senior LeadingTeam de la institución aprobó la propuesta, instaurándose esta nueva práctica institucional en todas las oficinas y proyectos del grupo.

d. Fortalecimiento de los equipos comunicativos de cada oficina

Para responder adecuadamente a los nuevos desafíos resultó vital elaborar un diagnóstico interno sobre la situación de las áreas de comunicación de cada oficina. Las áreas fueron evaluadas en términos de los recursos humanos, las capacidades instaladas, las funciones y servicios ofrecidos por el área, los equipos disponibles y el presupuesto. El resultado mostró un gran desbalance entre cada país. Mientras que en algunas oficinas el área de comunicaciones tenía un staff estable y suficiente para responder adecuadamente a los objetivos planteados, en otras el área de comunicaciones era muy pequeña, ofreda únicamente servicios de imagen institucional o se encontraba desprovista de los equipos adecuados para su trabajo.

Luego de evaluar el diagnóstico y propuesta de mejora elaborados por ICOM, el Senior LeadingTeam aprobó un importante fondo concursable para lograr un balance adecuado en todas las oficinas del grupo, tomando como referencia un set de funciones básicas diseñado por ICOM para orientar la reestructuración de las áreas en cada país. La implementación incluyó el fortalecimiento a nivel de recursos humanos, técnicos y de gestión.

e. Fortalecimiento del Grupo Internacional de Comtnicaciones (ICOM)

Finalmente, con el objetivo de hacer seguimiento a las estrategias en curso, aprender y compartir lecciones, resultaba fundamental asegurar el rol del Grupo internacional de comunicaciones (ICOM), para lo cual se pusieron en práctica una serie de mecanismos regulares, que incluían: una reunión anual que permitiera monitorear el desarrollo del programa, compartir lecciones y mejores prácticas; teleconferencias regulares para monitorear actividades, proponer iniciativas comunes y discutir

problemas encontrados en el desarrollo del plan; construcción de una base de datos de productos del conocimiento; desarrollo de iniciativas conjuntas entre países, que incluían campañas de influencia, proyectos de comunicación, pasantías, etc.; la implementación de un concurso de reconocimiento a nivel de todos los países para resaltar las mejores prácticas de comunicación en los proyectos.

111. Reflexiones a media ruta

A medio año de implementación del programa, ya se pueden extraer algunas lecciones y recomendaciones útiles para procesos similares.

En primer lugar, el proceso de desarrollo de capacidades comunicacionales en los gestores sociales debe ser gradual y multimediático. Si bien el primer taller de capacitación fue exitoso en todos los países, las prácticas de los diseñadores de proyectos son arraigadas y ante las presiones de tiempo, la aplicación de los nuevos conocimientos comunicacionales requiere un seguimiento constante y al menos, en la primera fase, un rol de acompañamiento y soporte de parte de los especialistas en comunicación. En la oficina del Perú, ha sido necesario reforzar los contenidos del taller inicial a través de los diversos medios de comunicación interna y a través de asesoría personalizada para cada jefe de proyecto. Se ha revisado el proceso de inducción de los jefes de proyecto, incluyendo una capacitación básica en comunicación para el desarrollo y se ha logrado incluir dentro de los temas de capacitación de cada año, un punto relacionado a reforzar el tema comunicacional.

Otra conclusión importante está referida a la importancia de la reflexión conjunta sobre los resultados de la implementación del programa. Es necesario ir comunicando al personal de la organización los aciertos y problemas encontrados en el camino, los aprendizajes resultados del proceso y los ajustes que se van produciendo al contrastar lo planeado con lo real. Esto contribuye a la apropiación de los objetivos del programa, al reforzamiento de los nuevos conocimientos y sobretodo brinda la

posibilidad de corregir el rumbo y proponer vías alternas y comunes para obtener el máximo beneficio de las acciones.

La tercera conclusión está relacionada a la importancia de contar con el respaldo del equipo directriz de la institución para la implementación de este tipo de programas. Esto requiere, de parte del equipo gestor, poder identificar cuáles son los beneficios tangibles para la institución en su conjunto, implica también diseñar indicadores para monitorear y evaluar los resultados de la inversión y hacer un estimado del costo/beneficio del programa. En este caso, los indicadores incluyeron aspectos como el incremento de la tasa de aprobación de propuestas institucionales por financiera, el número de comentarios positivos de los donantes en relación al componente comunicacional de las propuestas, el incremento del puntaje otorgado por el área de control de calidad a las nuevas propuestas revisadas por el área de comunicaciones, entre otros. Los responsables de implementar el programa deben estar siempre preparados para sustentar cómo la inversión en comunicación revierte en la calidad, ingresos y eficacia de la organización.

Finalmente, es fundamental asegurar la sostenibilidad de cada acción propuesta. En este caso, el fondo aprobado para el programa fue de un año, lo cual ha implicado, desde un inicio, pensar cuál inversión será sostenible y cuál no. También ha determinado, por ejemplo, la necesidad de ser meticulosos a la hora de recabar el impacto de las acciones, presentando los resultados a los jefes de proyecto y directivos de la institución para explicarles la rentabilidad de la inversión. Un indicador exitoso de estas negociaciones, ha sido por ejemplo, el compromiso de algunos jefes de proyecto para asumir -terminado el programa- la contratación de especialistas de comunicación en sus equipos. El diálogo y la negociación, se convierten en estos casos, en materia de gestión.

Para concluir podemos afirmar que estos procesos no son una idea feliz producto de algún taller o reflexión de los especialistas en comunicación. Son resultado de un esfuerzo permanente por ir ganando terreno en las organizaciones a través de la información apropiada, a través de actitudes y comportamientos y -sobre todo- a través del *expertise* y práctica rigurosa de la comunicación para el desarrollo.

Posicionar el aporte de la comunicación para el desarrollo en los proyectos es el gran reto que enfrentamos hace ya varios años. Es nuestro rol trabajar con las diferentes audiencias con las que interactuamos para que conozcan esta área del desarrollo y pueda ser legitimada. Hoy las políticas de la cooperación internacional, los resultados de las evaluaciones de proyectos y programas de desarrollo, las demandas de las poblaciones con las que trabajamos, favorecen la reflexión en torno al tema. El momento es el preciso. De ahí la necesidad de recopilar y analizar experiencias exitosas que puedan ser compartidas como aportes para futuras iniciativas.

Nuestra participación en las iniciativas regionales para promover la reflexión sistemática y sostenida alrededor del tema, es hoy inaplazable.

Notas

- 1 Conclusión del Congreso Mundial de Comunicación para el Desarrollo (Banco Mundial, Roma, 2006) que reunió a profesionales de la comunicación comprometidos con iniciativas de desarrollo, promotores en políticas públicas, representantes de organizaciones de donantes y de sociedad civil, líderes y activistas comunitarios y académicos alrededor del mundo para compartir experiencias y mejores prácticas en este creciente campo. Organizado por el Banco Mundial, la FAO y The Communication Initiative.
- 2 Estas evaluaciones fueron gestionadas principalmente por la Comisión Europea, el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) y el Banco Mundial.

Referencias

9th UN Roundtable on Communication for Development. BELTRÁN SALMÓN, Luis Ramiro. *Comunicación para el Desarrollo en Latinoamérica. Una evaluación sucinta al cabo de 40 años*. Discurso

inaugural de la IV Mesa Redonda organizada por IPAL, febrero de 1993.

BELTRÁN SALMÓN, Luis Ramiro. "Premisas, objetos y métodos foráneos en la investigación sobre comunicación en América Latina". Artículo publicado en *Sociología de la comunicación de masas*, Tomo II, Barcelona, 1985.

Congreso Mundial sobre Comunicación para el Desarrollo. *El Consenso de Roma. Comunicación para el Desarrollo, Un Baluarte Fundamental para el Desarrollo y el Cambio*. Roma, Italia, Octubre 2006.

DFID. *Monitoring and Evaluating Information and Communication for Development (ICD)*. Programmes Guidelines, 2005.

DANIDA. *Monitoring and Indicators for Communication for Development - Technical Note*. October 2005.

GUMUCIO DRAGÓN, Alonso. *El Cuarto Mosquetero: La Comunicación para el Cambio Social*. "The New Communicator", New York, 1998.

ROMERO DOMÍNGUEZ, Juan Manuel. *Comunicación Interculturalidad y desarrollo. Apuntes para una nueva estrategia de actuación desde lo local*. Instituto Europeo de Comunicación y Desarrollo. Presentado en el V Seminario Ibérico de Educación Popular y Desarrollo Comunitario, Sevilla, abril 2003.

SIERRA CABALLERO, Francisco. *La Comunicación Total: El reto de la revolución del conocimiento*. Instituto Europeo de Comunicación y Desarrollo, 1998.

VÉLEZ VENEGAS, Carlos Alberto. *Gerencia Social de Comunicación Comunitaria*. CILA SITE, febrero 2003.

Correo electrónico: dmejia@solucionespracticas.org.pe