



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

**Diálogo para la  
Inversión Social  
en Guatemala**

# **Proyecto USAID/Diálogo para la Inversión Social en Guatemala**

**RECOMENDACIONES GENERALES PARA MEJORAR LA  
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL PROYECTO**

José Ignacio Mata

Orden de Trabajo EDH-I-02-05-00024-00  
**Guatemala, junio de 2009**

## **Introducción**

La estrategia inicial de comunicación propuesta para el Proyecto USAID/DIALOGO está bien estructurada teóricamente. Su estructura puede servir para incorporar las recomendaciones que se proponen, cuyo propósito principal es aterrizar los mensajes en comportamientos concretos que, sumados, puedan lograr el objetivo final esperado de que los sectores de la población participen más (participar es una forma de invertir) en las mejoras en educación y salud.

Una de las mayores fortalezas del Proyecto USAID/DIALOGO es su capacidad para captar, procesar y analizar información, la que es de fundamental importancia para la toma de decisiones de planificación por parte de quienes deben hacerlo. Los actuales instrumentos que el Proyecto usa para poner dicha información a disposición de los sectores involucrados parecen adecuados. Sin embargo, una recomendación para la información dirigida a tomadores de decisión y planificadores es que ésta pudiera presentarse de manera más breve y concisa, enfocada exclusivamente a una visión rápida de la realidad y la correspondiente conclusión o conclusiones a que dicha información puede llevar. Los artículos en los que se propone actualmente esta información son tal vez demasiado académicos para unos sectores que, además de contar con tiempo limitado para atenderlos, pudieran no estar acostumbrados a lecturas demasiado densas académicamente hablando.

El objetivo es hacer que la sociedad se apropie de los temas de la educación y la salud como asuntos que deben mejorarse. Esta apropiación no puede darse si el planteamiento de dichos temas se queda en un nivel de generalidad. Para que la sociedad se apropie de estos temas y se interese realmente en ellos debe enfrentarse con las responsabilidades concretas que tiene sobre los mismos y las acciones que le corresponde tomar para mejorarlos efectivamente.

Ningún sector de la sociedad negará que estos temas le interesan y estará de acuerdo en que son la base del desarrollo de una sociedad. Pero mientras no se enfrente a cada sector con acciones concretas que se espera cumpla para contribuir a su mejoramiento, todo quedará simplemente en ese acuerdo teórico. Cuando se remacha sobre asuntos ya aceptados el efecto puede ser el contrario del que se busca. El reforzamiento de una conciencia social ya existente puede convertirse en un fin en sí y llegar a hacer sentir a esa sociedad que realmente se está haciendo algo, cuando en realidad solo se está remachando algo ya previamente aceptado.

Lo anterior lleva a la necesidad de buscar realmente formas novedosas de articular el discurso, pero sobre todo en buscar retos que enfrenten a los sectores de la sociedad a acciones concretas cuyo cumplimiento pueda ser medido y reclamado sistemáticamente. En pocas palabras, partiendo de la conciencia ya existente se debe promover el pasar a la acción.

Esas acciones demandadas de los sectores de la sociedad son una forma real y concreta de invertir más en educación y salud, en el entendido de que inversión no significa solamente aportar recursos económicos sino contribuir todos en una responsabilidad cuyos resultados serán de beneficio para todos.

## **Recomendaciones generales:**

## **I. Aterrizar un poco más la propuesta general de inversión en educación y salud**

En el supuesto de que todos los sectores están debieran estar de acuerdo en que se debe invertir más en salud y educación, se propone enfocar la atención hacia la necesidad más concreta de invertir en una educación de mejor calidad para todos y todas. La clave para un mejor futuro no estaría ya en una mayor inversión en la educación y la salud, que pudiera en muchos casos asociarse con la responsabilidad del estado, sino en mejorar la calidad de la educación y la salud en el supuesto de que todos los sectores de la sociedad, desde los estudiantes y padres de familia hasta por supuesto el gobierno, con acciones concretas, pueden contribuir con el logro de esa calidad. Transmitir la clave de que lo que se invierte en educación, por mucho que sea o que vaya creciendo cada año, nunca será suficiente si esa inversión no se traduce en una educación de calidad. Del mismo modo, lo que se invierte en salud, por mucho que se incremente cada año, nunca será suficiente si los usuarios no reciben un servicio que les garantice una mejora de las condiciones de salud que les empujan a buscar los servicios.

Sin embargo, el concepto mismo de una educación o una salud de calidad puede resultar muy vago si no se definen referentes, indicadores claros para que todos entiendan la calidad de manera uniforme y puedan entender en qué consiste la contribución de todos y todas para alcanzarla. Lo que debiera transmitirse es que la construcción de una educación y salud de calidad no depende sólo de una mayor inversión económica. Una mayor inversión en estos sectores puede identificarse como responsabilidad única del estado y aplicarse a aspectos que en realidad no incidan directamente en el mejoramiento de la calidad sino de las condiciones de vida de algunos de los actores del proceso (docentes, médicos, trabajadores del sector etc.). Una educación y una salud de mejor calidad depende de la contribución de todos los sectores y actores del proceso educativo por medio de acciones que hagan que se den los indicadores que se formulan para definirlos e identificarlos. Este mensaje debe llevar a que una educación y una salud de mejor calidad es trabajo y responsabilidad de todos y todas, traducido en responsabilidades y acciones concretas que cada sector debe asumir. Por lo mismo, una educación y una salud de mejor calidad no dependen de capacidades económicas: hasta la más apartada escuela rural puede ofrecer una educación de calidad si en ella se cumplen los indicadores que se definan como sinónimos de la misma. Hasta el servicio de salud más apartado puede brindar a sus usuarios un servicio de mejor calidad si se dan en el mismo los indicadores de calidad que se definan para ese sector. Esa educación y salud de calidad sólo se podrán lograr con la participación de todos los sectores en la búsqueda de las mismas.

## **I. Difundir propuestas de comportamientos en lugar de mensajes de interés general**

No se van a encontrar audiencias que no estén de acuerdo en que la educación y la salud son temas importantes sobre los que se construye el desarrollo y futuro de un país. Se puede apoyar aquellas iniciativas que todavía difundan mensajes generales en este sentido, pero se logrará un mayor impacto si se comienza a proponer a los

sectores involucrados en estos temas responsabilidades concretas de acción para que la situación de la calidad de la salud y la educación mejore en Guatemala. Los objetivos del Proyecto USAID/DIALOGO que se refieren a comunicación se definen como **“proporcionar mensajes que fomenten el compromiso y el cambio de conductas individuales e institucionales”**. Los cambios de conductas individuales son resultado de propuestas concretas de acción y el cambio de conductas institucionales se logra por la presión misma de los cambios de conductas individuales. Los mensajes propuestos inicialmente deben aterrizar en acciones concretas. Dichas acciones concretas serían las que se promoverían a través de los medios y canales que la estrategia inicial de comunicación propone.

## **2. Priorizar audiencias o sectores/objetivo**

Una estrategia de comunicación es más efectiva cuando puede concentrar sus esfuerzos en llegar progresivamente a sectores específicos de la población y no pasar a otros sectores hasta lograr en los primeros los objetivos de compromiso y acción esperados. Pretender abarcar muchos públicos/objetivo puede debilitar el impacto de los mensajes al diluir demasiado su difusión. Priorizar el tratamiento a públicos/objetivo cuya acción puede establecer un cambio ayudaría también a no contribuir a la actual saturación de mensajes sociales entre los que pudieran perderse los que el Proyecto difunda.

## **3. Partir de ciertas premisas al formular las estrategias:**

- La información estadística es una herramienta básica para la toma de decisiones que lleven a la propuesta de acciones concretas. En este sentido, la información es una herramienta básica de los tomadores de decisión para planificar. De ninguna manera puede esperarse que por sí sola provoque una acción o comportamiento en los sectores involucrados. La reacción inmediata a una información impactante en la población es: “hay que hacer algo”. Esto pudiera ser un primer paso para un problema completamente desconocido o no vivenciado como tal. Para temas de interés en los que toda la sociedad está ya de acuerdo en que “hay que hacer algo”, el paso lógico es ofrecer orientaciones a los sectores sobre lo que debieran hacer en cada caso y hacer que la información, en forma de datos estadísticos y cifras, sustente lo oportuno de ejecutar la acción concreta que se solicite a un sector determinado o ilustre lo que pasa cuando no dicha acción no se lleva a cabo.
- La inversión en educación y salud, misión del Proyecto USAID/DIALOGO, no debiera verse simplemente como aporte de recursos económicos sino también como el aporte en tiempo, responsabilidad y esfuerzo de quienes están involucrados ahora en el problema y se quiere que se involucren en la solución.
- Por ejemplo: en el marco de la gratuidad de la educación no se espera que un padre de familia aporte dinero, pero si se le puede reclamar que se asegure de enviar a sus hijos/as a la escuela y supervisar que asistan y no renuncien antes de terminar los estudios; se le puede pedir que apoye a los docentes para que puedan cumplir su labor de manera eficiente, pero que también supervise y se asegure que la cumpla realmente etc. Del mismo modo, no se espera que un docente aporte recursos a la educación, pero se espera que cumpla con responsabilidad los días y horarios de clase, que prepare sus clases etc. En el

mismo sentido, un empresario que dona recursos o materiales a una escuela hace un aporte puntual pero no resuelve ni incide en la naturaleza del problema. Tampoco un docente más pagado es garantía de que cumplirá eficientemente sus días y horarios de clase, ni que un aula mejor pintada o más confortable ofrecerá una mejor educación de calidad a los estudiantes. Lo mismo pudiera aplicarse al caso de la salud y las circunstancias alrededor de la entrega de servicios.

- Toda actividad de comunicación sobre temas sociales mantiene a éstos en la mente de la población, aunque los mensajes no vayan específicamente dirigidos a ésta, e incrementan de manera constante su interés sobre los mismos y su inquietud porque se apliquen soluciones y se comiencen a ver cambios. El concepto de comunicación es un eje transversal de todo el proyecto USAID/DIALOGO y está en la naturaleza misma de su misión. El Proyecto puede y debe jugar un importante papel de catalizador de encuentros en los que los diferentes sectores concuerden alrededor de objetivos concretos de acción sobre los que deberán ponerse de acuerdo para ofrecer respuestas consensuadas a la demanda de soluciones concretas que toda actividad comunicativa despertará en la población en general. Por otra parte, el Proyecto puede jugar un papel de catalizador y estrategia central de las acciones orquestadas de comunicación que las diferentes instituciones involucradas en educación y salud pudieran emitir, en este caso alrededor del objetivo común de aspirar a una educación y salud de mejor calidad.
- Cuando se piensa en incrementar el interés y la motivación de los sectores de la sociedad alrededor de temas sociales, hay que tener en cuenta que no hay mayor motivador que ver que en dichos temas se va avanzando sobre objetivos específicos. Campañas de índole demasiado general, que remarcan la importancia de resolver ciertos problemas sin señalar cómo hacerlo, sólo conforman a aquellos sectores que no sufren los problemas, pero terminan frustrando aún más a quienes los padecen a diario<sup>1</sup>. El interés de la población general sobre los temas puede mantenerse perfectamente vivo por medio de informar sistemáticamente sobre análisis de aspectos claves de los mismos acompañados de sugerencias sobre lo que se debiera hacer o informaciones concretas sobre lo que ya se esté haciendo al respecto.

#### **4. Tratar de manera separada los temas de educación y salud.**

Educación y salud, aunque son dos elementos igualmente claves para el desarrollo, son dos temáticas que, en Guatemala, están en diferentes niveles de manifestación, de tratamiento institucional y de acciones de solución. Tratarlos de manera conjunta puede debilitar el impacto sobre cada uno de ellos en particular.

Mientras en el caso de la educación, el Ministerio correspondiente ha formulado una serie de políticas y lineamientos estratégicos, el tema de la salud se mueve en un

---

<sup>1</sup> Alguna campaña de este tipo puede servir para motivar a ciertos sectores económicos a donar fondos (especialmente si viene facilitada con incentivos fiscales y otras estrategias de mercadeo) pero ni resuelven el problema ni modifican los engranajes de las acciones negativas que lo provocan.

panorama disperso de proveedores y responsables, pendiente todavía de ordenarse en el marco de una ley que está pendiente de aprobación en el Congreso y con la que algunos sectores involucrados no están de acuerdo.

En el caso del tema de educación, USAID/DIALOGO debiera enfocarse a apoyar alguno de los lineamientos prioritarios del Ministerio de Educación y ayudar a “aterrizar” dichos lineamientos de política (o aquellos que se consideren prioritarios con el Ministerio) en acciones concretas por parte de los sectores por medio de un acuerdo entre los mismos logrado precisamente a través de un “diálogo”. En el sector educativo parece haber un consenso inicial sobre el tema de la calidad de la educación, que sólo habría que confirmar oficialmente. En el tema de salud, USAID/DIALOGO debiera enfocarse a ayudar a resolver los actuales problemas de aceptación alrededor de la versión de la Ley Marco que se encuentra actualmente en el Congreso, proporcionando oportunidades de “diálogo” para que las sugerencias de dichos sectores puedan ser tomadas en cuenta y se logre un instrumento de ley que responda a las expectativas de todos (en la medida en que esto sea posible).

Reflejado esto en una estrategia de comunicación, pudiéramos decir que el tema de educación está listo para una estrategia de comunicación sobre un lineamiento específico de política de los establecidos por el Ministerio de Educación, como es el caso de la calidad educativa, proponiendo acciones específicas para operativizar dicha política. El tema de salud, por su parte, estaría todavía en una etapa de promover el diálogo entre los sectores involucrados para lograr que la actual versión de la Ley Marco no sea aprobada como está, sino que se espere a contar con una versión en la que estén de acuerdo los sectores involucrados. Una Ley Marco en la que no estuvieran de acuerdo los sectores llamados a aplicarla, sólo contribuiría a desunir más a los actores de la salud en el país.

Para el tema de salud, pudiera ser útil identificar en la actual versión de la Ley Marco aquellos aspectos que provocan la discordia y ofrecer la información necesaria para un análisis razonado de los mismos. Ofrecer a los sectores ese tipo de información pudiera tener como resultado que éstos lleguen a las mesas de diálogo igualmente informados de manera objetiva y confiable sobre los temas de su interés o preocupación respecto al contenido de la Ley.

## **5. Formular una estrategia de mercadeo social cuyo objetivo final sean el logro de decisiones y acciones concretas**

Una estrategia de mercadeo social sería el resultado de los pasos siguientes generales:

I. Para formular su estrategia, USAID/DIALOGO debe establecer objetivos claros y logros específicos a alcanzar en ambos sectores: educación y salud, por separado. El concepto inicial de promoción de la importancia de la educación para el desarrollo personal de los individuos y del país en general es algo vago en sí mismo<sup>2</sup> y se recomienda que se concrete de acuerdo a objetivos y lineamientos prioritarios dentro

---

<sup>2</sup> Una inversión desordenada, aun con buena voluntad, pudiera llevar a desbalancear una política oficial y debilitarla. Es el caso cuando un Ministerio quiere, por ejemplo, reforzar acciones en los primeros grados de primaria y el sector privado insiste en donar laboratorios de computación en secundaria, donde alumnos mal preparados desde la primaria serán incapaces de sacarles todo su potencial provecho.

de la política del Ministerio de Educación, en este caso parece ser la mejora de la calidad de la educación.

Los objetivos de la intervención en ambos temas deben ser consensuados con los ministerios correspondientes. Sólo reforzando la labor de las instituciones y su papel de liderazgo se refuerza la institucionalidad, base del desarrollo ordenado. En el caso de la educación, parece que la política en que el Ministerio estaría interesado en incidir es la que se refiere a una mejor calidad educativa. En el caso de la salud, la prioridad parece ser lograr el acuerdo de los sectores sobre una “Ley Marco” que establezca el marco regulatorio para iniciar una transformación efectiva del sistema a todos los niveles. La actual versión de dicha ley, que está en el Congreso a la espera de ser discutida y aprobada, no parece contar con el acuerdo de todos los sectores involucrados y por lo tanto pudiera contribuir muy poco a la integración de los esfuerzos de dichos sectores hacia el objetivo común de que el país mejore en este importante tema.

2. El segundo paso sería identificar aquellos actores-sectores claves para el logro de los objetivos establecidos y definir las decisiones, acciones o comportamientos que dichos actores claves deben asumir para que los objetivos formulados se lleguen a alcanzar. Los actores claves identificados pasarían a ser los públicos/objetivo de estrategias específicas de mercadeo social, y las decisiones y acciones que se determinen para cada sector se convertirían en los productos a lograr por medio de dichas estrategias.
3. Un tercer paso sería validar las decisiones y acciones que se quieren proponer, con grupos representativos de los sectores priorizados. Unas cuantas reuniones de grupos focales con representantes estándares de dichos sectores ayudarán a entender mejor sus percepciones y opiniones sobre lo que se les va a pedir que hagan, y dará las claves para saber cómo pedirselo de la manera más efectiva a través de las estrategias, canales y medios que se usarán para llegar a cada uno de ellos. Esta etapa resulta también fundamental para entender mejor cómo hacer que las decisiones y acciones que se espera adopten los diferentes sectores, pueden actuar de manera sinérgica y provocarse o reforzarse unas a otras.
4. Una vez validadas las decisiones y acciones que se propondrán a cada sector, el siguiente paso sería la formulación de un lineamiento de estrategia para cada uno de esos sectores y sus correspondientes decisiones y acciones esperadas. En la medida de lo posible, los lineamientos de las estrategias deben buscar que los comportamientos esperados de los públicos/objetivo sean interdependientes, esto es, que unos provoquen o refuercen a los otros haciendo que los sectores actúen y se muevan como piezas de un tablero de ajedrez. Cada lineamiento de estrategia debe contar con sus propios medios y canales de comunicación, de acuerdo a la naturaleza de cada sector para el que haya sido formulado.
5. Para cada lineamiento de estrategia se debe establecer la forma en que se irá monitoreando el efecto que se vaya logrando en las decisiones y acciones de cada sector/objetivo en particular. Esta actividad de monitoreo debe basarse en indicadores lo más claros posibles que permitan comprobar en efecto si esas decisiones y acciones se están dando en la medida que se espera para poder lograr el objetivo final esperado.

La ejecución de los pasos de una estrategia de esta naturaleza pudiera darse de manera totalmente participativa, haciendo el Proyecto honor a su nombre y convirtiendo el proceso en un completo instrumento de diálogo y comunicación.

### **Pasos para una estrategia particular en el tema de educación:**

Para el caso de la educación, se sugiere que el Proyecto confirme primero con las autoridades del Ministerio de Educación si es un enfoque más concreto hacia la búsqueda de la calidad educativa lo que mejor pudiera reforzar las políticas actuales del sector. El Ministerio debe confirmar oficialmente su acuerdo a que se trabaje sobre este tema, y avalar todas las acciones que resulten de la estrategia que se implemente, liderando en la medida de lo posible las mismas.

Una vez confirmado el enfoque final, se pueden definir de manera participativa (en diálogo) con los sectores involucrados cuáles serían los factores/condiciones a promover para lograr la calidad educativa que se pretende. Los diferentes factores que se identifiquen serán sin duda responsabilidad de los sectores involucrados. A manera de ejemplos:

*Factor a): Adaptación del currículo educativo actual a la realidad multicultural y multilingüe de Guatemala*

La adaptación del currículo depende de las siguientes condiciones:

- 1) Asignación del correspondiente presupuesto para esta actividad de manera progresiva partiendo de regiones o municipios seleccionados como prioritarios por sus mejores condiciones de educación.
- 2) Aportes de las universidades, centros de investigación etc. a la adaptación curricular en las regiones seleccionadas.
- 3) etc. etc.

*Factor b): Que los estudiantes cuenten con materiales didácticos adecuados en calidad y cantidad*

El que los estudiantes cuenten con materiales adecuados en calidad y cantidad depende de:

- 1) Aportes de las municipalidades enfocados directamente a ese propósito
- 2) Aportes de la empresa privada enfocados a ese propósito, apadrinando escuelas o produciendo materiales educativos como instrumentos de su propia publicidad institucional o de sus productos
- 3) etc. etc. etc.

*Factor c): Mejor preparación de los docentes por medio de la especialización sistemática y permanente.*

Para que se dé una mejor preparación de los docentes, se requiere.

- 1) Mejorar los programas de capacitación que brindan las fuentes actuales de formación docente
- 2) Motivar a los docentes para adquirir una formación mejorada y actualizada sin sacrificar por ello sus calendarios laborales
- 3) Establecer medios alternativos y asequibles para la formación continua de los docentes, debidamente reconocidos oficialmente
- 4) etc. etc. etc.

*Factor d): Asistencia y permanencia de los estudiantes en las escuelas hasta por lo menos terminar la educación primaria*

La asistencia y permanencia de los estudiantes en las escuelas depende de las siguientes condiciones:

- 1) la decisión de los padres de enviarlos a la escuela, su presión para que asistan y no la abandonen y la supervisión del cumplimiento de las tareas y de los avances que van logrando en sus estudios
- 2) la actitud y entrega de los docentes a su labor, su presión para asegurarse que los faltantes regresen y su relación con los padres para supervisar los avances de los estudiantes
- 3) la entrega al estudiante de unos contenidos educativos que desarrollen sus competencias para desenvolverse en la vida adulta
- 4) la disponibilidad de materiales educativos en el aula que faciliten que los docentes enseñen y los estudiantes aprendan

etc. etc. etc.

*Factor e): Cumplimiento de los días y horarios de clase por parte de los docentes para asegurar que los estudiantes reciben la totalidad de los contenidos del currículo.*

El cumplimiento de los docentes de sus responsabilidades depende de las siguientes condiciones:

- 1) la motivación y entrega de los docentes a su labor y la solución de aquellas condiciones que limiten su asistencia a las clases de la manera establecida
- 2) el monitoreo de sus supervisores (directores, delegados etc.) sobre el cumplimiento de horarios
- 3) el monitoreo y presión de los padres de familia y de los mismos alumnos para que cumplan con su parte de la responsabilidad
- 4) la capacitación y actualización de los docentes sobre los contenidos curriculares

etc. etc. etc.

*Factor f): Aprendizaje temprano de la lectura y escritura como condicionante del mejor aprovechamiento de los contenidos educativos.*

Para que se de un aprendizaje temprano de la lectura y la escritura se necesitan las siguientes condiciones:

- 1) Que el Ministerio de Educación priorice las acciones en los dos primeros grados de primaria, enfocando los esfuerzos en que los estudiantes aprendan a leer y escribir de manera suficiente en esos grados.
- 2) Que se cuenten con los materiales e instrumentos educativos para enfocar esa prioridad
- 3) Que se cuente con el apoyo y refuerzo del sector privado de la comunicación para estimular y motivar a los estudiantes a un aprendizaje temprano de la lectura y la escritura.
- 4) etc. etc. etc.

De la misma manera se deben seguir analizando los factores, de manera participativa con los sectores involucrados, hasta poder construir una red de responsabilidades que se pueda traducir en una distribución de acciones a aplicar por cada uno de los sectores para una real incidencia sobre el objetivo final establecido.

Cada una de las condiciones para cada factor identifica un sector/responsable: padres, docentes, autoridades educativas, empresa privada etc. cuya decisión y acción es necesaria o contribuyente para que la condición se cumpla. Cada sector /responsable debe ser tratado como un público/objetivo. Una vez que se han definido todos los factores y sus correspondientes condiciones, se verá que a los sectores identificados les corresponden responsabilidades/acciones sobre una o varias diferentes condiciones: esa lista de responsabilidades se deben agrupar para cada sector y es la base para formular las acciones y comportamientos que cada uno de ellos debe adoptar para que el factor se cumpla. Cuando se tienen definidas las condiciones, los sectores y sus responsabilidades, se analizan en términos de importancia en relación a su aporte real al objetivo esperado de la calidad de la educación y en términos de cuáles pueden influenciar o hacer sinergias para otras se cumplan: por ejemplo, promover que los padres supervisen el cumplimiento de los docentes sobre las responsabilidades que les corresponden pudieran influir en que éstos en efecto las cumplan.

Una de las tareas del Proyecto USAID/DIALOGO en este punto es recabar la información que sustentará la defensa de cada uno de los factores que se hayan definido. Dicha información debe ser clara y específica para demostrar la necesidad de enfocar acciones sobre cada uno de los factores. Por ejemplo, si se trata de defender la necesidad de adaptación de contenidos curriculares se debe buscar la información que establezca cómo si no existe dicha adaptación, la inversión puede no lograr sus resultados de calidad. Si se cuenta, por ejemplo, información sobre el rendimiento de los estudiantes en aquellos municipios donde se invierte más en educación, pero se comprueba que dicha mayor inversión no se traduce en mayores logros académicos en los estudiantes. Si por ejemplo se trata de defender el factor relacionado con el cumplimiento del calendario escolar y horarios de clase por parte de los docentes, se pudiera analizar la información real de ausentismo, ya sea a nivel general si se cuenta con ella, o a nivel de municipios específicos que pudieran tomarse como ejemplo, y compararla con el rendimiento de los estudiantes en esos municipios. Todo este tipo de información puede presentarse en forma positiva (demostrando que donde más se invierte hay mejores rendimientos) o negativa (demostrando que deficientes rendimientos coinciden con aquellos municipios o centros educativos donde los docentes no cumplen con sus obligaciones o no existe un currículo adaptado, o no se toman en cuenta las variables lingüísticas o culturales etc. etc.)

De todos los factores resultantes hay que priorizarlos en orden de importancia y factibilidad, de manera consensuada con los sectores, identificando aquellos cuyo cumplimiento representaría un impacto significativo en la situación actual que se quiere cambiar. Para cada uno de esos factores así priorizados se formulará una estrategia particular de comunicación y alguno de ellos o una combinación de algunos de ellos pudieran ser los temas a desarrollarse en una campaña nacional de comunicación por los medios masivos que alguno de los sectores pudiera estar interesado en patrocinar.

Por ejemplo, un mensaje que pudiera considerarse de carácter nacional pudiera ser el enunciado de que: “La inversión que se hace para educar a un niño o una niña se pierde si no llega a terminar la educación primaria...los padres de familia deben apoyar a sus hijos y a sus hijas para que asistan a la escuela por lo menos hasta que se gradúen de primaria”. La investigación y cruce de información sobre el tema puede mostrar lo que cuesta al país los índices de deserción en primaria, al dejar a muchos estudiantes

sin capacidades reales para la vida y al peligro de que se conviertan en analfabetos prácticos por desuso. Los creativos de la comunicación, por su parte, bien pueden convertir este mensaje en piezas atractivas de comunicación en los que se resalte el orgullo de ver a los hijos graduarse de primaria, el hecho de que los hijos que ya saben leer ayuden a sus padres a entender instrucciones escritas etc. etc.

Si hubiera condiciones de los diferentes factores que se considera que se pueden generalizar para ser promovidas a nivel nacional, sin que las limiten diferencias culturales u otras variables, pudieran ser también consideradas como posibles temas de una campaña de medios masivos.

Como se recomendó al principio, todos los factores y las acciones resultantes para los diferentes sectores deben ser validados con muestras representativas de éstos por medio de grupos focales hasta llegar a definir la factibilidad real de lo que se va a pedir a cada público objetivo que haga y las facilidades que se le proporcionarán para hacerlo. Por ejemplo, aunque pudiera estar claro el papel que los docentes responsables juegan en una oferta de calidad de la educación, pudiera no quedar claro cómo las municipalidades o quien corresponda pudieran monitorear y supervisar el que los docentes cumplan los calendarios escolares y horarios de clase, y así sucesivamente.

## **Salud**

En el tema de salud, la Ley Marco parece ser “la manzana de la discordia”. El caso es que dicha Ley está ya en el Congreso y al parecer, de acuerdo con la reunión sostenida con los miembros de la Comisión de Salud, su interés es que sea aprobada en la primera oportunidad que haya de presentarla. Si como algunos sectores manifiestan, esta Ley es en algunos puntos contraproducente para el sector salud en general del país, debiera hacerse el lobbying necesario para que no se lleve a aprobación sin volverla a poner en análisis y discusión con los sectores y llegar a formular una versión final consensuada. Si la presente versión es aprobada como está será luego muy difícil modificarla y pudiera dificultar cualquier iniciativa posterior.

Por lo anterior, parece que para este tema en comunicación el objetivo del Proyecto DIALOGO debiera ser lograr un nuevo análisis de la Ley Marco y un consenso alrededor de los puntos en discordia y en una versión final que se pueda aplicar para bien del sector salud. Promover un consenso sobre la versión actual de la Ley Marco, cuando ésta parece ser defendida por la Comisión de Salud de la Asamblea, pudiera enfrentar al Proyecto con este organismo. Lo que el Proyecto pudiera hacer es analizar con los sectores involucrados aquellos aspectos de la Ley que ofrecen mayor discordia, y formular una estrategia para que sean revisados y consensuados antes de pasar la Ley a aprobación por la Asamblea.

Una estrategia en este sentido pudiera secuenciarse en los siguientes pasos:

1. Promover y gestionar un encuentro entre los sectores opuestos a la Ley para identificar, analizar y razonar aquellos puntos de la misma que se considera que en lugar de ayudar al sector harán más difícil su situación o incidirán negativamente en proporcionar a la población una atención de calidad.

2. Para cada uno de los puntos identificados, aplicar una estrategia como se sugirió para los factores/condiciones en el tema de la calidad de la educación. Identificar decisiones y acciones claves para modificar los puntos identificados, y determinar quienes serían los responsables de aplicarlas para lograr dichas modificaciones.

3. Si alguno de los factores analizados se considera que es clave y que puede generalizarse a nivel nacional, pudiera ser tratado en el marco de una campaña de comunicación masiva, pero siempre proponiendo un comportamiento específico que pueda considerarse común a todos los público/objetivo en general y que en su planteamiento pueda desglosarse para cada uno de ellos.

Por ejemplo: Si se trata de empujar la demanda de la población por un mejor servicio, se puede tomar éste como el tema central y presentarlo en boca de los diferentes públicos/objetivo de acuerdo a la forma en que los afecta.

*“Todas las madres embarazadas tenemos derecho a que se nos examine al menos cuatro veces durante el embarazo para asegurar que nuestro bebé nacerá sano. Ese derecho no está claramente establecido en la Ley General de Salud. Por una mayor seguridad nuestra y de nuestros bebés, exijamos que se incluya ese derecho en el texto de la Ley General de Salud”*”.

3. Formular estrategias de comunicación particulares para promover las decisiones y acciones claves, tal como se sugirió para el tema de educación.

En el caso de aquellas acciones en las que se espere que sea la población en general (la opinión pública) quien demande de los legisladores un cambio de opinión, se debe establecer claramente qué se quiere que la población haga y crear las condiciones para que esa población pueda hacer efectiva su participación. Por ejemplo, si se quiere que la población reclame a los legisladores que un determinado artículo de la Ley sea modificado, habrá que promover este reclamo razonando el por qué de su modificación (ver ejemplo del punto anterior) y, paralelamente, se debe canalizar ese reclamo por canales de fácil acceso para la población. Una forma pudiera ser publicando el formato de reclamo en los medios de comunicación o en hojas de distribución masiva en puntos clave de concentración de la población, sólo para que se firme con los datos del reclamante; estableciendo puntos de recolección en lugares de pública afluencia como supermercados, cines, iglesias, estaciones de autobuses y demás puntos estratégicos; estableciendo las redes necesarias de captación, recogida, procesamiento y entrega de los reclamos recogidos a los legisladores que deben recibirlos; y publicando constantemente en forma de noticias el número de reclamos que se van recolectando y entregando a los legisladores, para motivar a que quienes no hayan reclamado lo hagan siguiendo el flujo de los demás.

Al igual que se recomendó en el caso de educación, es necesario que tanto los comportamientos o acciones esperadas como los mensajes con los que se promoverán sean validados con grupos representativos de aquellos públicos/objetivo a los que van a dirigirse. Sólo de esa manera se podrá asegurar no sólo si son comprendidos y aceptados sino si realmente podrán ser realmente aplicados y tener un impacto real en los objetivos que se buscan.

## **6. Monitorear el logro de las acciones esperadas para cada público/objetivo**

Cuando hablamos de monitorear la ejecución de acciones y/o comportamientos es algo diferente a cuando hablamos de monitorear mensajes de comunicación. De un

mensaje de comunicación se espera saber si llegó a la audiencia y fue entendido y recordado, si cayó bien, gustó y hasta si se convirtió en dicho popular. Cuando se trata de comportamientos estamos hablando de si realmente se están dando en quienes se espera aquellas acciones necesarias para lograr los objetivos esperados. Los comportamientos suelen ser interdependientes y pueden dividirse en comportamientos condicionantes. Por ejemplo: Para que el docente cumpla sus horarios de clase necesita que el padre de familia se lo reclame e informe a sus supervisores cuando no los cumpla. Tenemos así que el comportamiento del docente no depende sólo de que se le convenza por medio de una atractiva campaña de comunicación de la que se pueda llegar a sentir protagonista, sino que de hecho depende de que alguien cumpla a su vez un comportamiento, que se convierte en condicionante del otro. Una estrategia de monitoreo debe darle seguimiento al cumplimiento primero de las acciones o comportamientos condicionantes para, una vez logradas éstas, poder comprobar su impacto en el cumplimiento del comportamiento principal. Los ajustes a los comportamientos condicionantes pueden significar un mayor impacto en el logro de los comportamientos principales o condicionados.

Una forma efectiva de hacer el monitoreo de los comportamientos es auscultar periódicamente con un grupo representativo del público/objetivo correspondiente cómo éste va aplicando las acciones propuestas y las barreras o dificultades que encuentra para hacerlo.

## Pasos específicos a seguir para operativizar la estrategia propuesta

### A. Para el tema de educación:

#### **1. Confirmación con el Ministerio de Educación sobre el enfoque hacia la calidad de la educación y su liderazgo en la promoción de la misma**

USAID/DIALOGO no puede actuar por su cuenta o creará confusión y duplicidad con las políticas oficiales. En el caso de educación es necesario confirmar el énfasis en la calidad de la educación como el enfoque con cuya promoción el Ministerio estaría de acuerdo y dispuesto a liderarla. Una reunión con las autoridades del Ministerio, en particular con el Vice-ministerio a cargo de la calidad, sería el canal adecuado para presentar la estrategia del Proyecto para promover el tema y para concertar líneas de trabajo y entidades que pudieran participar activamente en dicha promoción. En esta misma actividad se puede validar la estrategia general de comunicación que se propone en apoyo a la promoción de la calidad de la educación y asegurar el compromiso del Ministerio de liderarla y gestionar el apoyo correspondiente en otras instancias del gobierno o los sectores involucrados.

#### **2. Conformación de un Comité Nacional para la Calidad de la Educación**

Bajo el liderazgo del Vice-Ministerio correspondiente del Ministerio de Educación, se sugiere conformar un Comité Nacional para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación. Este Comité, de carácter completamente temporal y de participación completamente ad-honores, estaría compuesto por representantes de los sectores involucrados en la educación y su objetivo sería apoyar al Ministerio de Educación a promover la calidad de la educación y buscar contribuciones para dicha promoción. Miembros sugeridos de un comité de esta naturaleza serían:

- La Viceministra de Diseño y Verificación de la Calidad Educativa, que lo presidirá
- El presidente de la Comisión de Educación de la Asamblea Nacional
- El presidente del sindicato o federación de docentes más importante del país
- El director del periódico más grande del país en representación de los medios escritos
- El director del canal de TV más importante del país en representación de los medios audiovisuales
- El gerente de la radio o cadena de radios de mayor cobertura en el país en representación de los medios radiales
- El presidente de Empresarios por la Educación, en representación del sector privado del país
- El presidente del cuerpo organizativo de las Universidades
- Un representante de los pueblos indígenas, en representación de la educación intercultural bilingüe y los intereses educativos de los pueblos indígenas
- El director de USAID/DIALOGO actuando como secretario del Comité

Muy pocos profesionales pueden negarse a una invitación expresa del Ministro de Educación del país a participar de manera voluntaria en un comité de esta naturaleza, por lo que sería el Ministro del ramo quien por medio de cartas personales invitaría a los miembros a conformar el comité como un servicio fácil a la mejora de la calidad de la educación en el país. Un vistoso diploma certificando la pertenencia al Comité será sin duda un motivador para los elegidos a participar en el mismo, y puede ser entregado en el evento de juramentación.

El objetivo principal del Comité Nacional para la Calidad de la Educación será apoyar los esfuerzos del Ministerio de Educación para promover el mejoramiento de la calidad de la educación, proporcionando sus análisis y opiniones sobre este tema y facilitar, desde sus posiciones, la ejecución de la estrategia de comunicación para dicha promoción en los diferentes sectores de la sociedad involucrados. El Comité puede reunirse cada trimestre para conocer los avances de la aplicación de la estrategia y opinar sobre la ejecución de la misma, y puede sostener reuniones individuales con los implementadores cuando se considere necesario.

La conformación y juramentación del Comité Nacional debe recibir la adecuada cobertura por parte de los medios de comunicación, como una forma de lanzar con ello el proceso de ejecución de la estrategia correspondiente.

Una vez conformado el Comité se analizará con los miembros la estrategia de comunicación propuesta para promover la calidad, y la forma en que sus sectores pudieran contribuir a la misma. Por ejemplo, los medios de comunicación participantes en el Comité podrán usar la identificación de “Miembro del Comité Nacional para la Calidad de la Educación”. A cambio de ello se pudieran comprometer a dedicar a el tema educativo una cierta cobertura, en el entendido que además de constituir un tema de importancia nacional tendrán en la información y asesoría sobre el mismo un trato preferencial para que sus periodistas puedan preparar sus reportajes y noticias más atractivas.

El Comité Nacional para la Calidad de la Educación debe ser, en sí mismo, un instrumento de diálogo entre los sectores involucrados alrededor del tema.

### **3. Conformación del Comité Nacional de Comunicadores por la Calidad de la Educación**

De la misma forma que en la conformación del Comité Nacional para la Calidad de la Educación, se buscaría organizar un comité de comunicación, bajo la presidencia de la Viceministra de Diseño y Verificación de la Calidad Educativa. Se invitaría a participar en el mismo a periodistas e intelectuales formadores de opinión previamente identificados y de reconocido compromiso. En el caso de los periodistas que trabajen en medios de comunicación específicos se cursaría la invitación a participar en el Comité a través de los directores de dichos medios, valorando de este modo no sólo al periodista seleccionado sino al medio al que pertenece.

Las tareas de este Comité, que se puede reunir mensualmente, serían aportar a la planificación, ejecución y monitoreo de la estrategia de comunicación para la mejora de la calidad de la educación. A partir de la conformación de este comité, se debe propiciar la participación de sus miembros en la formulación y reuniones técnicas sobre la estrategia. En la medida en que los miembros de este comité participen en la formulación de la estrategia, mayor será su compromiso en gestionar la difusión de los mensajes de la misma por la mayor cantidad posible de medios y canales.

Una estrategia parecida a la empleada para el Comité Nacional para la Calidad de la Educación puede ser usada para la motivación de los comunicadores participantes, a los que además se les puede asegurar un acceso preferencial a la información, cifras y recursos (fotos, documentos, informes, fuentes etc.) sobre las variables de la educación en el país.

### **4. Reunión Técnica para la formulación y priorización de los factores y condicionantes de la educación de calidad**

Bajo el liderazgo técnico del Ministerio de Educación, en una reunión con los especialistas correspondientes, se haría el ejercicio de identificar y priorizar los factores que se consideran llevarían a lograr una educación de calidad, y se determinarían aquellos condicionantes para que se puedan dar esos factores, así como los actores de quienes dichos condicionantes dependen.

### **5. Validación de los factores y condicionantes formulados.**

Los factores y condicionantes así formulados conviene contrastarlos con aquellos sectores o actores que resulten mencionados como que de ellos depende que esos factores y condicionantes se cumplan. Esta validación se puede hacer de manera muy dinámica en reuniones con representantes de dichos sectores o actores. Por ejemplo: si uno de los factores tiene que ver con la responsabilidad de los docentes, y una condición para que el factor se cumpla tiene que ver con el cumplimiento por parte de éstos de los calendarios y horarios escolares, estos aspectos conviene discutirlos con los representantes del magisterio (asociaciones o sindicatos de docentes) para ver sus puntos de vista y poder enfocar el planteamiento de ese factor y acción condicionante de manera que sea aceptada y no rechazada por ese sector. De una discusión de esa naturaleza pudieran resultar valiosas sugerencias de ese sector para enfocar ese mismo condicionante y plantear cualquier otra alternativa que lo haga más factible y aceptado.

### **6. Formulación de una estrategia de comunicación para cada factor**

Dado que cada factor y sus condicionantes tienen unos responsables o actores cuyas acciones son determinantes en su cumplimiento, cada factor debiera ser tratado como

un “producto” en si de una estrategia de comunicación o de mercadeo social. Una estrategia de esta naturaleza no significa necesariamente la ejecución de campañas de comunicación masiva costosas sino un uso sistemático y organizado de los canales y recursos con los que se cuenta.

Por lo anterior, una vez que se han definido los público/actores/objetivo y los mensajes que se les harán llegar para motivarlos a actuar en el marco de sus responsabilidades sobre los condicionantes, el equipo debe preguntarse no qué medios serían los más convenientes para hacer llegar esos mensajes, sino con qué medios se cuenta en realidad para hacerlos circular de manera sistemática y efectiva.

## **7. Formulación del plan de ejecución de la estrategia, de acuerdo a la priorización de los factores.**

De acuerdo a la priorización que se haya hecho de los factores y sus interdependencias (la forma en que unos influyen en los otros en el logro del objetivo final esperado), se pueden establecer fases de la estrategia de comunicación promoviendo dichos factores en orden de prioridad y desde un enfoque positivo y optimista.

Por ejemplo:

Una estrategia para promover la importancia de la calidad de la educación pudiera dividirse en las siguientes fases generales:

*1ª Fase:*

*Duración :* 2 meses

*Tema:* Valoración de la importancia de la calidad en la educación y de la necesidad del trabajo de todos para alcanzarla.

*Públicos:* Dirigida a todos los sectores de la sociedad en general pero enfocada a los intereses de cada uno de ellos.

*Mensajes:*

A los padres de familia: el esfuerzo de estudiar debe verse compensado porque lo que se aprende sirva para desarrollarse y ser más en la vida

A los empresarios: invertir en educación sólo es una buena inversión si ésta es una educación de calidad

A los docentes: la calidad de la educación depende del compromiso, preparación y responsabilidad de los docentes

*Tono:* mensajes planteados de manera positiva

*Medios:*

a) Encuentro Nacional por la Calidad de la Educación, con amplia cobertura

b) reportajes semanales en medios de comunicación sobre estos aspectos: ejemplos de personajes conocidos que han llegado a ser importantes porque recibieron una educación que, aunque humilde, era de calidad por la dedicación de sus docentes; reportajes de docentes exitosos aplicando métodos desarrollados en el país para mejorar la calidad de la educación; testimonios de empresarios hablando de la importancia de contar con mano de obra calificada para ser competitivos en todo sentido etc. etc..

c) publicaciones específicas sobre la relación entre costo y calidad de la educación en Guatemala y sus repercusiones en los resultados de desempeño de estudiantes y profesionales

d) Menciones al tema de la calidad de la educación en todos los foros de comentarios, publicaciones y páginas web de los sectores involucrados, comenzando por las instituciones públicas.

2ª Fase:

*Duración:* Dos meses

*Tema:* Acciones concretas que los padres de familia pueden hacer para mejorar la calidad de la educación de sus hijos e hijas.

*Públicos:* Dirigida a los padres de familia de manera directa, pero de manera indirecta a los sectores condicionantes

*Mensajes:*

- Importancia de enviar a la escuela a niños y niñas por igual (equidad)
- Importancia de monitorear que los hijos/as asistan a la escuela
- Importancia de ayudar a los hijos/as en sus tareas
- Importancia de participar en las actividades de la escuela de los hijos/as
- Importancia de asegurar que los hijos/as terminen al menos la primaria
- Importancia de apoyar a los docentes pero también de exigirles que cumplan con su responsabilidad

*Tono:* mensajes planteados de manera positiva

*Medios:* Reportajes semanales donde se traten estos temas de manera separada. Por ejemplo: un primer reportaje sobre cifras y datos de la equidad en la matrícula, en las tasas de permanencia y terminación y en los resultados de desempeño entre niños y niñas, con análisis y testimonios sobre las causas y consecuencias de las diferencias encontradas. Un segundo reportaje sobre las responsabilidades de los padres sobre la asistencia de sus hijos/as a la escuela y su apoyo en las tareas, comparándolas en diferentes sectores sociales, desde la madre que lleva de la mano a los hijos/as a la escuela hasta los estudiantes que tienen que caminar horas para llegar o que son obligados a participar en tareas agrícolas faltando a clases en épocas determinadas del ciclo agrícola. Y así muchos otros posibles temas que una discusión con los comunicadores pueden sugerirse para reforzar los mensajes apuntados.

- Mensajes concretos repetidos en iglesias, supermercados participantes, productos de consumo popular que acepten incorporarlos en sus envases (“*porque la alimentación y la educación deben ser de calidad*”) y todo lo que los comunicadores puedan sugerir creativamente para hacer llegar el mensaje a los padres de familia fuera de las costosas campañas de medios masivos.

3ª Fase.

*Duración:* Dos meses

*Tema:* Importancia de que el sector privado invierta en la educación y facilite a sus trabajadores el que puedan educar a sus hijos e hijas por medio de incentivos o facilidades de cualquier naturaleza

*Públicos:* Empresarios de todas las ramas de la industria/agricultura/comercio

*Mensajes:* Lo que se invierte en educación se gana en calidad de servicios laborales y en mano de obra más capaz y eficiente

- Apoya a tus empleados en la educación de sus hijos/as dándoles facilidades para ello
- Exige que tus impuestos se apliquen a mejorar la educación
- Dedicar tus donaciones a reforzar la calidad de la educación en las escuelas

*Tono:* Mensajes planteados de manera positiva

*Medios:* Reportajes semanales sobre historias concretas de empresarios que apadrinan escuelas; de empresas agrícolas que han construido escuelas para los hijos/as de sus empleados; de empresarios que han convertido sus materiales promocionales en materiales educativos (cuadernos, lápices, mochilas etc.); de empresarios que han hecho importantes donaciones a centros educativos, de computadoras etc. etc.

4ª. Fase:

*Duración:* Dos meses

*Tema:* Importancia de que los docentes cumplan con sus responsabilidades como piezas claves de la calidad de la educación

*Públicos:* Docentes en ejercicio en todo el país

*Mensajes:* El docente debe cumplir sus responsabilidades y prepararse para ofrecer una educación de calidad

- Debe cumplir el calendario y los horarios de clases con responsabilidad
- Debe prepararse y actualizarse para cumplir eficientemente su función
- Debe asegurarse de que sus alumnos asistan a la escuela y que adquieran en ella los conocimientos y habilidades que necesitan para la vida

*Tono:* Mensajes planteados de manera positiva

*Medios:* Informes comparativos de los ingresos de los docentes guatemaltecos con relación a los de los demás países de la región y de el porcentaje de la inversión educativa que se dedica a sus pagos salariales etc. (para demostrar que no están tan mal pagados y que por lo tanto el tema económico no debiera ser una barrera para la calidad). Reportajes semanales de docentes ejemplares, en diferentes lugares y situaciones, desde la escuela rural más alejada hasta la escuela urbana. Testimonios de personajes importantes y reconocidos (desde el presidente mismo hasta sus ministros) sobre la importancia que tuvo para su formación la dedicación que recibieron de sus maestros. Establecimiento de reconocimientos, si no los hubiera ya, a docentes destacados a nivel municipal, regional y nacional. etc. etc. y todos aquellos medios que los comunicadores, reforzados por el Comité Nacional de Comunicación para la Calidad de la Educación, puedan sugerir creativamente.

Si el monitoreo de estas actividades de promoción demuestra que están creando conciencia en los sectores a los que se han dirigido, se pudiera pensar en ampliar las acciones a otros sectores en fases sucesivas y sistemáticas.

## **8. Ejecución del Plan formulado.**

La forma de trabajar el plan es que durante la ejecución de cada fase se esté evaluando la fase anterior y preparando la siguiente: validando las acciones propuestas con representantes del sector correspondiente; preparando la producción de los reportajes (identificando historias, testimonios etc.) y recopilando, cruzando y analizando la información que reforzará la validez de las acciones propuestas demostrando su impacto comparativo si son aplicadas.

La selección de los temas de los reportajes, el enfoque de los mensajes y las acciones propuestas y las labores de producción que conlleva la ejecución de cada fase y sus instrumentos de comunicación, se sugiere se haga de manera participativa en el marco del Comité Nacional de Comunicación para la Calidad de la Educación. De esa manera se podrán aprovechar las capacidades y contactos de los miembros del dicho Comité y asegurar que cada fase llegue a un nivel óptimo de ejecución.

## **9. Monitoreo del impacto de las fases del Plan**

Al finalizar cada fase, mientras la siguiente está en ejecución, se pueden evaluar la cobertura y el impacto logrado y aprovechar esas lecciones para las fases siguientes. Una forma de evaluar la cobertura es llevar un registro de todas las informaciones y noticias que hayan mencionado en los medios el tema de la calidad educativa, y analizar si el enfoque que se ha dado al mismo está dentro de lo que se quiere transmitir a través de la estrategia. Una forma sencilla de evaluar el impacto es convocar a algunas reuniones/grupos focales con individuos representativos del sector/objetivo de la fase, para analizar sus opiniones sobre el efecto de los mensajes en la población. Un medio complementario de confirmación de la información es hacer encuestas breves, de no más de dos o tres preguntas, a individuos al azar en puntos concurridos como las áreas de comida de los centros comerciales (mientras las personas esperan en las colas de los puestos de comida rápida), los supermercados (mientras las personas esperan en las colas de pago) y en otros puntos que se consideren de reunión de personas donde éstas puedan estar más dispuestas a responder un par de preguntas rápidas.