



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EXTERNA**

November 2004

Este informe fue escrito por Peter Doyle para la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos y reproducido por Chemonics International Inc. bajo de La Iniciativa Prosperidad Rural y Conservación en México orden de tarea numero 26 del contrato numero PCE-I-26-99-00003-00.

Las puntas de vistas del autor expresadas en esa publicación no necesariamente reflejan los de la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos o el gobierno de los Estados Unidos.

---

## TABLA DE CONTENIDO

---

Acrónimos		i
SECCION I	Introducción	4
SECCION II	Principales Canales de Comunicación	6
SECCION III	Instrumentos Generales de Comunicación	8
SECCION IV	Objetivos e Instrumentos para Grupos de Actores	10
	A. USAID	
	B. ONG Socias del PMA	
	C. Grupo Cuencas	
	D. Gobierno de México	
	E. Consultores y Subcontratistas	
	F. Beneficiarios Directos	
SECCION V	Recomendaciones Claves	16

## ACRÓNIMOS

---

IMAC	Iniciativa Mexicana de Aprendizaje para la Conservación
IPRC	Iniciativa de Prosperidad Rural y Conservación
M&E	Monitoreo y Evaluación
MOU	Memorando de Entendimiento (acrónimo en inglés)
ONG	Organizaciones no Gubernamentales
PMA	Programa de Medio Ambiente de USAID/México
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## SECCION I

---

### Introducción

El tratamiento de la comunicación en la mayoría de las iniciativas de desarrollo es un poco paradójico. Aunque es casi imposible encontrar una persona que no exprese que la comunicación es vital, casi todos los proyectos manifiestan dificultades con el manejo de la comunicación formal y pocos pueden, o están dispuestos, a dedicar el tiempo o los recursos suficientes para tratar el tema en forma adecuada.

En este contexto, se reconoce el esfuerzo que han hecho el Programa de Medio Ambiente de USAID/México (PMA) y la Iniciativa de Prosperidad Rural y Conservación (IPRC) para tomar más en serio la comunicación y, además, tratar de insertarla en un proceso más sistemático de planificación y construcción de equipo. Aunque por otro lado, el tiempo disponible para trabajar sobre estos temas ha sido muy limitado; una cuestión de pocos días durante las dos últimas visitas. Sin embargo, es claro que cualquier proceso de planificación ofrece un contexto rico para comenzar a definir lineamientos estratégicos para respaldar la comunicación formal.

En un momento dado se mencionó la definición de dos estrategias: una para la IPRC y otra para el PMA. Por las limitaciones de tiempo y la falta de un contacto más directo con el equipo del PMA y sus socios, la última tarea no se pudo realizar. Los autores consideran que éste es un trabajo importante que puede posicionar mejor al PMA y elevar su visibilidad en el contexto nacional, y estarían dispuestos a trabajar directamente con USAID si se considera pertinente. De todos modos, muchas de las recomendaciones de este documento son relevantes tanto para la IPRC como para el PMA.

¿Cómo está organizado este documento? Cuando se habla de comunicaciones en el nivel institucional hay una tendencia de presentar esquemas largos y detallados que pueden impresionar...pero que casi nunca se implementan (por falta de recursos o capacidad). Por lo tanto, se consideró más útil presentar un análisis rápido de los canales de comunicación formal entre la IPRC y los principales actores, con la identificación de los objetivos e instrumentos que pueden usarse inmediatamente. Teniendo en cuenta también la experiencia inicial de la

IPRC en el manejo de su comunicación externa, se incluyen algunas recomendaciones claves – basadas en la psicología humana y la teoría de mercadeo social - que deben considerarse como el eje de todas las comunicaciones que se generen desde la Iniciativa. Esto tiene una relevancia particular para afinar los instrumentos generales de comunicación de la IPRC y del PMA (presentaciones en PowerPoint, “brochures”, perfiles, etc.). A propósito, las recomendaciones se presentan en una forma sencilla y fácil de entender y manejar.

Esta estrategia se basa en algunos documentos de la IPRC (Propuesta inicial de Chemonics, contrato entre Chemonics y USAID y el Plan de Trabajo para el primer año), del PMA y de otros actores como la SEMARNAT. La documentación se reforzó con entrevistas y reuniones con Jorge Rickards de USAID y representantes del Grupo Cuencas, y con algunas presentaciones que hizo la IPRC en SEMARNAT y SAGARPA. También se utilizó el borrador de la estrategia de comunicación para el primer año que entregaron los autores a la IPRC en diciembre de 2004, el cual se anexa. Obviamente, hay un vínculo fuerte entre la comunicación interna y la externa, y es evidente que la externa puede complicarse mucho si al interior la comunicación no está fluyendo de manera clara y constante. Hasta la fecha, la IPRC ha dedicado sus esfuerzos al desarrollo de un solo instrumento formal de comunicación interna – la recopilación de información a través de una base de datos – por lo que se sugiere potenciar su utilidad al máximo para alimentar la comunicación externa.

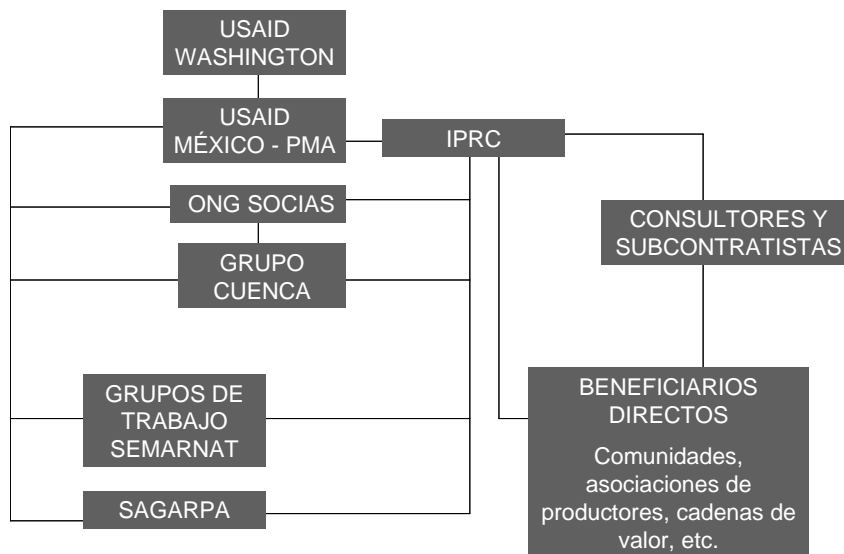
Se incluye además una serie de productos recientemente generados para el Programa Regional de Café de Calidad de USAID de Centro América y el Caribe (ejecutado por Chemonics), como ejemplo de cómo se pueden desarrollar múltiples productos de un solo proceso analítico. Se piensa que esto podría servir tanto para el personal de la IPRC como del PMA en términos de las necesidades de producir instrumentos de comunicación en el contexto de la nueva estrategia de “branding” de USAID.

## SECCION II

---

### Principales Canales de Comunicación

El punto de partida para definir la estrategia de comunicación es el reconocimiento de que la IPRC tiene que moverse en un ambiente institucional complejo, con la presencia de diversos actores con diferentes expectativas y necesidades. La siguiente figura intenta presentar en forma simplificada las relaciones más importantes para la IPRC. Cabe mencionar que la ubicación de los actores no refleja ninguna jerarquía o insinuación sobre la importancia de éstos para la Iniciativa.



Una característica clara expresada en la figura, es que la IPRC tiene que funcionar como facilitadora o catalizadora, e identificar y trabajar estrechamente con otras instituciones y, muchas veces, con programas o proyectos en marcha. Este es un reto grande, no solamente para el manejo de información en forma coherente (la base de cualquier estrategia de comunicación), sino también por los diferentes estilos de comunicación que se deben usar, dependiendo de la personalidad institucional de los actores involucrados.

Un elemento de particular importancia se refleja en el lado izquierdo de la figura, donde se nota la coincidencia de canales de comunicación de la

IPRC y el PMA con los mismos actores – las ONG socias, el Grupo Cuencas y el Gobierno de México. Esto señala la importancia de establecer buenos mecanismos de comunicación entre la IPRC y el PMA para evitar la duplicación de esfuerzos o la confusión entre los actores. En el caso de las relaciones con las ONG socias, la situación se complica más de lo que está reflejado en la figura por el hecho de que el contacto que tiene la IPRC con estas instituciones se da, no solamente en el nivel de las oficinas centrales de la Ciudad de México, sino también en las sedes regionales.

## SECCION III

---

### Instrumentos Generales de Comunicación

En un mundo ideal, y de acuerdo con la teoría de comunicación, cada audiencia específica debería tener uno o varios instrumentos que respondieran directamente a sus intereses y necesidades. La lógica de esto es difícil de negar y se basa en la importancia de crear resonancia a través de la relevancia de los instrumentos para los diferentes actores. En este contexto, se recomienda que, en cuanto sea posible, se diferencien las audiencias principales y se definan instrumentos específicos para las mismas. Esto se refleja más adelante con los actores que la IPRC se relaciona.

Pero por otro lado, teniendo en cuenta que los recursos son limitados, se debe considerar el desarrollo de un grupo de instrumentos generales, que son especialmente útiles al comienzo de un proyecto cuando el objetivo principal de la comunicación es transmitir información clave sobre lo que es y lo que podría contribuir. En el caso de la IPRC y el PMA, éstos podrían ser:

1. Presentaciones básicas en PowerPoint.
2. Documentos resumidos de los objetivos y elementos claves ("brochures", perfiles, trifolios, etc.).
3. Sitio Web.

Las recomendaciones claves incluidas en este documento son particularmente pertinentes para el desarrollo y el refinamiento de los instrumentos 1 y 2. En las primeras semanas de la Iniciativa se desarrollaron algunos de éstos. Se sugiere que se recuperen como base de los que se van a elaborar; no porque sean perfectos, sino porque intentaron incorporar los principios básicos que se discuten en este documento.

En relación con el instrumento No. 3, es claro que en la mayoría de los proyectos de desarrollo un sitio Web es considerado como una herramienta de vital importancia, a pesar de que muchos son sólo una representación electrónica de lo que existe en forma impresa en otro lugar y con frecuencia



son subutilizados. Por lo tanto, e independientemente de la decisión que tome la IPRC en relación con esto, es importante evitar estas dos debilidades.

En un momento dado se consideró la posibilidad de que la IPRC podría manejar un sitio Web, no solamente para sus actividades, sino también para compartir información de los socios del PMA y agregar valor al Programa. Por definición, esto implicaría establecer un mecanismo para desarrollar y compartir información, con énfasis en las ONG del Grupo Cuencas, las que constituyen la mayor parte del PMA. Sin embargo, por lo expresado por el Grupo, es claro que sus socios quieren seguir conservando su identidad e independencia, y que no consideran factible la generación de información adicional; por lo cual la IPRC tiene que pensar en otro mecanismo. Teniendo en cuenta esto, y con el fin de seguir fortaleciendo las relaciones con algunas de las ONG del Grupo Cuencas, se recomienda que la IPRC establezca su sitio Web en el portal de la Iniciativa Mexicana de Aprendizaje para la Conservación (IMAC). Además, este portal ofrece un excelente espacio para compartir información y aprendizajes (se anexa cotización para el establecimiento del sitio).

## SECCION IV

---

### Objetivos e Instrumentos para Grupos de Actores

#### USAID (MÉXICO Y WASHINGTON)

##### Objetivos

- Garantizar un flujo constante de información de relevancia y alta calidad sobre el desempeño de la IPRC y sus impactos asociados, de acuerdo con los mecanismos establecidos por el cliente (reportes periódicos con USAID México, sistema de monitoreo y evaluación, etc.).
- Generar información adicional para apoyar la misión y la Embajada a perfilar mejor los resultados positivos de sus inversiones en el país (historias de éxito, estudios de caso, boletines de prensa, etc.).
- Apoyar al PMA para mejorar su posicionamiento con el Gobierno de México, principalmente a través de la instrumentación del MOU con SEMARNAT, pero también con SAGARPA.

##### Instrumentos

1. Paquete de información básica sobre la IPRC (fechas, montos, enfoque geográfico, perfil, resumen de capacidades técnicas, etc.) para la oficial de relaciones públicas de USAID México, María Cristina Prado.
2. Informes mensuales y reportes bianuales generados a través del sistema de monitoreo y evaluación (M&E).
3. Resumen de "highlights" generados a través del informe bimensual y presentados en inglés para facilitar la incorporación rápida en las comunicaciones de la misión, teniendo en cuenta que este es el idioma oficial de USAID.
4. Un desglose geográfico de actividades, específicamente para facilitar la preparación de los paquetes de información para las visitas oficiales de USAID y la Embajada dentro del país.
5. Uso discriminado de correo electrónico para mantener un flujo de información relevante sobre las actividades realizadas entre los

equipos de la IPRC y el PMA. Esto es particularmente importante para la coordinación de actividades entre la IPRC y el PMA.

6. Brochure del PMA.
7. Reunión trimestral entre los equipos de la IPRC y el PMA para evaluar progreso y compartir experiencias.

En adición a los instrumentos de comunicación formal, los mecanismos no formales son críticos para mantener la confianza en la IPRC. Una relación positiva y constructiva se ha establecido desde los primeros meses, especialmente por la participación del PMA en el taller de planificación estratégica para la elaboración del Plan de Trabajo para el primer año. Se espera que la relación siga consolidándose a través de la vida de la Iniciativa.

## **ONG SOCIAS DEL PMA**

### Objetivos

- Desarrollar una relación profesional de confianza y colaboración, a través de la identificación de las ventajas comparativas de cada institución y las oportunidades de agregar valor y vincular las capacidades de la IPRC a los programas existentes.
- Reconocer y responder a las diferencias entre las instancias directivas de estos grupos en la Ciudad de México y las oficinas regionales, donde con frecuencia hay más apertura y un mayor contacto con la realidad, y se encuentran posibilidades más concretas de colaboración interinstitucional.

### Instrumentos

1. Carta de presentación de la IPRC dirigida a los directores en la Ciudad de México y a las personas claves en las regiones, retomando los contactos que ya se han establecido. Es importante incluir el perfil de la Iniciativa y un resumen de las actividades realizadas hasta la fecha.
2. Reuniones de seguimiento para comenzar a fortalecer la relación e identificar prioridades y posibles áreas de trabajo conjunto.

3. Resumen de “highlights” en español para enviarlos electrónicamente.
4. Informes de avance de los proyectos desarrollados conjuntamente con las ONG. Es importante garantizar que estos documentos lleguen también al nivel central de las instituciones.

## **GRUPO CUENCAS**

### Objetivos

- Establecer una relación de confianza y utilidad, demostrando claramente el valor agregado para el grupo de contar con la presencia de la IPRC.
- Manejar en forma inteligente la sensibilidad del Grupo en relación con la poca participación que tuvo en el diseño de la propuesta de la IPRC y su deseo de tener una identidad propia para cumplir con su razón de ser.

### Instrumentos

1. Distribución electrónica de los estudios realizados por la IPRC que tengan relevancia para el Grupo.
2. Recopilación de los resultados de los Grupos de Trabajo de SEMARNAT para compartirlos electrónicamente con el Grupo. Esta puede ser una herramienta interesante de aprendizaje para todos los involucrados.

## **GOBIERNO DE MÉXICO**

### Objetivos

- Mantener a las agencias gubernamentales informadas de manera relevante y oportuna, con el fin de fomentar un sentido real de asociación y la definición de metas comunes. En primera instancia, a través de los Grupos de Trabajo para fortalecer el Memorando de Entendimiento (MOU) firmado entre USAID y SEMARNAT.

- En el caso de SAGARPA, establecer canales de comunicación para empezar a desarrollar actividades conjuntas. Es crítico mantener un nivel de diplomacia y sensibilidad para evitar posibles roces entre las dos secretarías.

#### Instrumentos

1. Resumen de “highlights” en español para enviarlo electrónicamente a los contactos claves en los Grupos de Trabajo y otras agencias gubernamentales de importancia para la IPRC.
2. Listas o boletines con información sobre contactos y datos relevantes del mercado (o disciplinas particulares), aprovechando la capacidad de Chemonics (la comercialización de cafés especiales, sobre la cual existe una capacidad interesante que puede ayudar a fortalecer las actividades de las secretarías; o los “Practice networks”, por ejemplo).
3. Formatos simplificados para indicar el avance de los planes de trabajo de los grupos del MOU de SERMANAT, con el fin de estimular un enfoque más ejecutivo (en contraste con las minutas tradicionales que son largas, descriptivas y difíciles de asimilar).
4. Documentos y manuales sobre mejores prácticas con el propósito de ofrecer información sobre las experiencias exitosas que hayan surgido de las actividades implementadas por la IPRC. El reto aquí es grande porque implica un nivel analítico más alto, combinado con la capacidad de traducir las experiencias en herramientas útiles de aprendizaje. Se recomienda que la IPRC considere la contratación de ayuda especializada para generar los primeros ejemplos.

## **CONSULTORES Y SUBCONTRATISTAS**

#### Objetivos

- Asegurar que los consultores y subcontratistas entiendan el enfoque y el modus operandi de la IPRC, y que tengan la disposición y la capacidad de traducirlo de manera eficiente y efectiva para apoyar el cumplimiento de las metas de la Iniciativa. Si estas personas se

convierten en la “cara oficial” de la Iniciativa, es importante que se invierta tiempo para garantizar que reflejen la imagen deseada.

- Entregar a cada consultor o subcontratista las directrices para la organización de la información básica (diseño de estudios, manejo de talleres, visitas de campo, etc.) y los formatos de Chemonics para la entrega de los informes oficiales.

#### Instrumentos

1. Paquete con información básica sobre la IPRC, con copias electrónicas de los formatos de Chemonics para informes y los logotipos de la IPRC y USAID.
2. Hoja de control con los comentarios y sugerencias de los miembros indicados del equipo sobre los términos de referencia o el diseño de la actividad, firmada por el coordinador de la tarea correspondiente y el Jefe de Equipo, para tomar las decisiones necesarias antes de que comience la consultoría o la ejecución del contrato.
3. Formato modelo para la presentación de estudios o resultados en PowerPoint, con el fin de mantener uniformidad y calidad.
4. Reuniones de orientación y retroalimentación, para controlar la calidad y la relevancia del trabajo durante la marcha.

## **BENEFICIARIOS DIRECTOS**

#### Objetivos

- Facilitar la participación genuina de los grupos meta para fortalecer las etapas de diseño e implementación, y construir un sentido de pertenencia y compromiso con las actividades que promueva la Iniciativa.
- Asegurar que las actividades de la IPRC a largo plazo promuevan cambios de comportamiento que conduzcan a un manejo más sostenible de los recursos naturales con un enfoque empresarial.
- Desarrollar un diálogo abierto con estos actores presentándoles claramente, desde el comienzo, las oportunidades y condiciones

asociadas con la participación en la Iniciativa: qué ofrece la IPRC y qué espera de ellos.

En el caso de la IPRC, es importante notar que la comunicación puede complicarse por la distancia entre el equipo central y los beneficiarios, y que en algunas ocasiones se deberá funcionar a través de intermediarios e interlocutores, quienes tienen sus propios estilos, métodos de trabajo e historias. Por lo tanto, es muy importante lograr un buen nivel de entendimiento con estos grupos para evitar cualquier inconveniente.

#### Instrumentos

1. Presentación básica sobre la IPRC en PowerPoint (o en pliegos de rotafolio, cuando haya limitaciones logísticas), poniendo especial atención al manejo del lenguaje en relación con los grupos meta.
2. Reuniones de información y motivación.

En la medida que avance la Iniciativa, puede haber múltiples opciones de instrumentos de comunicación (cartillas, videos, programas radiales, afiches, etc.). Éstos deben acomodarse a las diferencias entre los actores (sus condiciones, expectativas y necesidades, así como su nivel de educación). Es crítico poner mucha atención sobre la calidad de los procesos involucrados y el juego de productos de comunicación que se va utilizar para fomentar la participación y el cambio de comportamiento.

## SECCION V

---

### Recomendaciones Claves

Sin la posibilidad de hacer un análisis más formal de los actores claves, esta estrategia tiene un enfoque muy pragmático y se basa en los aportes de varias fuentes formales e informales captados durante las dos visitas. A continuación se detallan los elementos que se consideran críticos para orientar todas las acciones de comunicación de la IPRC.

- 1 Asegurar que todos en el equipo entiendan qué es la Iniciativa, qué ofrece y cómo va a operar.

Recomendación: Hacer el ejercicio grupal de escribir un resumen del proyecto en un párrafo para alinear a todos los miembros del equipo alrededor de la misma visión.

- 2 Ser consistente con los temas que se enfatizan, evitando la tendencia de resaltar las áreas individuales de interés o dominio profesional, lo que distorsiona la imagen general de la IPRC.

Recomendación: Reconocer esta tendencia e intentar limitarla generando presentaciones uniformes de la Iniciativa.

- 3 Definir un mensaje clave alrededor del cual se presente la IPRC, que se convierta en el eje de la Iniciativa.

Recomendación: Desarrollar presentaciones alrededor del concepto de AGREGAR VALOR, lo que implica: (i) hacer algo diferente y de calidad, (ii) no duplicar esfuerzos, y (iii) crear beneficios adicionales.

- 4 No confundir la audiencia por enfatizar demasiados elementos.

Recomendación: Seguir el ejemplo del Jefe de Equipo, expresado en una reunión reciente, cuando presentó la IPRC en términos de dos principales esfuerzos: (i) el desarrollo económico



consistente con el buen manejo ambiental, y (ii) la implementación del MOU con SEMARNAT.

⑤ Evitar entrar en discusiones excesivamente teóricas con los otros actores, teniendo en cuenta que las ONG y las agencias del Gobierno de México ya manejan conceptos avanzados del desarrollo sustentable.

Recomendación: Enfocarse en contribuciones muy concretas y en cómo se puede agregar valor al trabajo o la misión de los otros actores.

⑥ Después de la fase inicial de provisión de información básica sobre la IPRC, expresar claramente a los actores QUÉ SE VA A HACER Y CÓMO SE VA A TRABAJAR CON ELLOS.

Recomendación: Asegurar que haya claridad dentro del equipo sobre las estrategias de intervención y que las presentaciones incluyan ejemplos concretos del trabajo en marcha o de las posibles sinergias (una vez más, explicadas en términos tangibles y no como sueños o deseos).

⑦ Reconocer que tanto el contenido como el momento en que se hace una presentación son críticos, teniendo en cuenta que los puntos de contacto son muy limitados y que la primera impresión (buena o mala) permanece y circula entre los actores.

Recomendación: Escoger bien los momentos apropiados para presentar el trabajo de la IPRC, asegurándose de que el producto presentado sea de calidad.

⑧ Ser consciente de que con el avance de la Iniciativa la comunicación cambia de un hecho informativo a una relación basada en lo que la Iniciativa efectivamente está haciendo.

Recomendaciones: Ser honestos con los otros actores sobre la capacidad y el funcionamiento de la IPRC, evitando la tendencia de presentarse como “expertos” teniendo en cuenta que: (i)

probablemente hay la misma o más experiencia en las instituciones involucradas, y (ii) que el éxito de la Iniciativa no se basa en el “expertise” de cada miembro del equipo, sino en la capacidad de facilitar procesos.

- ⑨ Crear mecanismos para que los beneficiarios puedan expresar sus necesidades y expectativas, para que el proceso de comunicación sea de doble vía.

Recomendación: Generar espacios de comunicación y análisis. Esto se puede formalizar a través de un ANÁLISIS DE ACTORES (escuchar las necesidades y expectativas de los mismos) que puede orientar las acciones de la Iniciativa.

- ⑩ Incorporar los elementos de la nueva estrategia de “branding” de USAID.

Recomendación: Mientras USAID define la estrategia para los contratistas de México, se sugiere utilizar solamente el nombre y el logo de la Iniciativa en conjunto con el nuevo logo de USAID (como aparece en la portada de este documento). Se recomienda modificar la versión anterior.