

ALIANZA CR3CE

**Plan Estratégico de
Comunicaciones y
Marketing**

INDICE

Introducción	3
Marco conceptual y programático	5
Descripción de escenario y CR3CE	10
Narrativa estrategia general	14
Lineamientos estratégicos generales	19
Líneas estratégicas programáticas	24
Públicos objetivo por componente	30
Mensajes clave sugeridos	34
Gobernanza del componente comunicativo	36
<i>ANEXO: MATRIZ MARCO LÓGICO DE COMUNICACIONES</i>	<i>39</i>

I. INTRODUCCIÓN

Este documento técnico contiene el *Plan Estratégico de Comunicaciones de la Alianza para Servicios Digitales y Financieros* (a la que en adelante denominaremos **Alianza CR3CE**), que constituye una sociedad pública-privada entre la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Centro de Información y Educación para la Prevención del Abuso de Drogas (CEDRO). Ambos son socios principales de la Alianza CR3CE, la cual a su vez tiene el sostén operativo de las empresas aliadas Yachay Telecomunicaciones, Cisco Systems Perú, Financiera Confianza, Financiera MiBanco y Microfinanzas Prisma. La Alianza CR3CE, que inició sus operaciones en diciembre de 2017, tendrá una vigencia de cinco años.

El Plan Estratégico de Comunicaciones se sostiene en columnas conceptuales y lineamientos estratégicos que guiarán la acción comunicativa y de marketing en los 101 centros poblados seleccionados prioritariamente por CR3CE para su implementación. Es importante advertir desde estas primeras líneas –y más adelante abundaremos sobre el tema- que esta Alianza, a diferencia de otras propuestas de desarrollo implementadas con el aporte técnico y financiero de la Oficina de Desarrollo Alternativo de USAID, tiene un fuerte componente de marketing social. Como nunca antes ha sucedido en una propuesta de desarrollo alternativo (DA) de USAID, el marketing tendrá que compenetrarse con la comunicación para alcanzar buenos resultados.

La Alianza CR3CE tiene por delante grandes retos en su implementación, y en tanto ello, el componente de comunicaciones y de marketing los tiene también. Veremos en el curso de este documento cómo el desafío de articulación entre los diversos componentes se hace vital en esta propuesta, volviéndose imperativo hilvanar la acción comunicativa de CEDRO con la de sus diversos aliados. En esa línea, será vital desarrollar un efectivo esquema de gobernanza en el programa de comunicaciones de la Alianza CR3CE.

En relación al propio documento, este contiene varios acápites. En primer lugar se establece el marco conceptual y programático dentro del cual se ha definido el Plan Estratégico, resaltando en ello la cooperación de USAID en DA en el Perú –y la vinculación de ello con la acción de DEVIDA- así como el énfasis puesto en el enfoque de una comunicación para cambio social como un concepto que apuntalará, dentro de las propuestas comunicativas de la Alianza CR3CE, el cambio de actitud y comportamiento de los diversos públicos objetivo (PO) identificados.

Seguidamente, el presente documento analiza el nuevo escenario de la cooperación de USAID y la configuración de su actual soporte técnico y financiero, concentrado especialmente en tres alianzas público-privadas (en plena implementación) y un contrato para post erradicación (PE) cuyo operador será definido en el segundo semestre de 2018. En esta sección también se pasa revista a los principales desafíos que tiene por delante la Alianza CR3CE, que involucran diversos campos de acción.

En el Plan Estratégico se dedica un capítulo a lo que se ha denominado la *Narrativa de la Estrategia General de Comunicaciones*, que ilustra cómo se van a vincular los diversos componentes contemplados en el presente documento. En comunicación para el cambio se suele decir: si se tienen las cosas claramente establecidas, entonces se puede contar cómo se van a hacer. Esta afirmación es fundamental en un documento de carácter estratégico y sin duda el acápite referido marcará un derrotero sobre el cual se tendrán que orientar las diversas estrategias e intervenciones comunicativas.

En la sección de lineamientos, el Plan Estratégico propone dos dimensiones de propuesta. El primera establece los lineamientos generales, siendo entonces su carácter más conceptual. Y la segunda, a la que denomina *Lineamientos programáticos*, visualiza un aterrizaje sobre la pista generada por el marco lógico¹, con lo cual sin perder su conceptualización estratégica, estos lineamientos pueden constituirse en las columnas para una apropiada planificación.

En el penúltimo acápite se plantean los públicos objetivo por componente (tanto digital como financiero), con una breve descripción de cada cual, la misma que será complementada con los resultados del estudio basal². Se vincula, a su vez, la relación entre estos públicos objetivo y los indicadores globales de la Alianza, con lo que se puede asociar la ecuación públicos-indicadores-comportamientos esperados a los productos establecidos en el marco lógico.

Finalmente, el Plan Estratégico sugiere los criterios sobre los que debería asentarse la *Gobernanza* de las acciones comunicativas y de marketing, una estrategia de gestión que se considera central para que el impacto del programa de comunicaciones se traduzca en cambios de comportamiento que contribuyan al logro de los resultados esperados, y consecuentemente, a la consecución de los indicadores trazados en la Alianza CR3CE.

¹ Partiendo del marco lógico de la Alianza CR3CE, el área de Comunicaciones de CEDRO ha desarrollado un marco lógico propio, para un mayor ordenamiento, racionalidad y efectividad de sus intervenciones.

² El área de MEL de CEDRO está construyendo la línea de base de CR3CE y se espera que los resultados de dicha investigación estén disponibles en Julio 2018.

II. MARCO CONCEPTUAL

El Plan Estratégico de Comunicaciones de la Alianza CR3CE se enmarca en los objetivos y propósitos de la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas 2017 - 2021. A partir de dicha estrategia DEVIDA configura su intervención mediante periodos quinquenales, que coinciden con los periodos presidenciales y congresales. La ENLCD constituye el marco que guiará al país –de aquí hasta su Bicentenario- en la lucha contra las drogas, incluyendo dentro de ello el Eje Estratégico de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (DAIS) de DEVIDA, la contrapartida programática a la cooperación de USAID en desarrollo alternativo.

El entorno institucional

Uno de los elementos predominantes en cualquier estrategia de comunicación es el entorno político y técnico en el que ésta se implementa. Este es un tema sobre el que es necesario insistir, ya que en muchas ocasiones los programas de comunicación de las organizaciones e instituciones se desvinculan del marco institucional (o de esquemas o procesos técnicos) y establecen una ruta propia que no aporta sistemáticamente a objetivos superiores.

Desde esa perspectiva, la Alianza CR3CE responde a los propósitos del convenio suscrito con USAID, y es parte de una propuesta más integral y orgánica que incorpora a las Alianzas ACP y CAFE, y a un proyecto de fortalecimiento de DEVIDA y de generación de dinámicas económicas locales lícitas.

Este esquema impulsado por USAID está en línea con los intereses de DEVIDA, cuyo propósito no sólo es fortalecer el DAIS en todas las zonas de influencia cocalera, sino luchar contra las drogas y su perniciosa presencia en el Perú. DEVIDA propone en la ENLCD 2017-2021 objetivos, estrategias, acciones e indicadores que deben ser tomados en cuenta por cualquier propuesta que se inserte en un trabajo articulado y orientado a la lucha contra las drogas y al desarrollo lícito.

Ese es el caso de CR3CE, y del conjunto de intervenciones públicas y privadas, o mixtas, que se desarrollen en el campo del DA. Es muy relevante no perder la perspectiva frente a esta realidad y tenerla en cuenta en la toma de decisiones. La mirada estratégica debe acompañar el recorrido de la Alianza CR3CE desde un principio, y ello incluye de manera prioritaria tener la claridad sobre su sentido de existencia.

Comunicación para el cambio social

La Alianza CR3CE tiene una configuración programática muy clara, pero a la vez compleja. Especialmente si tomamos en consideración los retos que tendrá que afrontar en la implementación de las acciones a nivel de las más de 100 localidades en las que tendrá presencia en los departamentos de San Martín, Ucayali y Huánuco.

Definimos su acción programática como clara en la medida que su oferta se basa en dos componentes: (i) llevar Internet y otros productos digitales a la población y

organizaciones locales y (ii) poner a disposición de las familias y entidades diversas créditos y otros servicios financieros, promoviendo a su vez una cultura de ahorro.

A primera vista, resultaría una tarea plausible y cuyos indicadores no implican mayores complejidades para un cabal entendimiento de lo que se quiere lograr³. Sin embargo, luego de una fase de diagnóstico realizada para la elaboración del presente documento, se revela que la propia implementación de las intervenciones tendrá un matiz muy complejo, por la propia interacción y articulación que una eficaz acción (que sea exitosa frente a los indicadores) va a demandar de parte de los socios y aliados de CR3CE. Veremos en los siguientes capítulos cómo esta condición va a ser determinante y va a exigir de parte de la gestión de la Alianza el establecimiento de mecanismos de gobernanza muy eficientes.

De otro lado, si bien la propuesta técnica es clara y hasta sencilla, es a la vez que innovadora, y sobre todo nueva, en la medida que por primera vez –al menos en el campo del desarrollo alternativo- una propuesta de USAID incorpora de manera tan visible y hasta contundente el concepto de venta (de servicios digitales y financieros) como una vía insustituible para el logro de los indicadores. Ello incorpora de lleno el tema del marketing social dentro del Plan Estratégico de Comunicaciones, y quien sabe el peso de éste sea en parte superior al de la comunicación social.

De esta manera, tenemos un enfoque de *Comunicación para el Cambio Social*, muy marcado por el marketing social, a diferencia de otros proyectos y alianzas implementados en el marco de la cooperación de USAID. Habrá entonces que reforzar ahora esta comunicación para el cambio social –que podríamos denominar también como comunicación para el desarrollo- con dosis acentuadas de marketing. Lograr esa mixtura va a ser capital para alcanzar las metas e indicadores de la Alianza CR3CE.

El componente comunicativo de CR3CE, por tanto, debe ser coherente con esa conceptualización, y deberá adherirse a los esquemas programáticos y técnicos que buscarán los cambios sociales y económicos que propugna la Alianza. Estos solo serán posibles si se modifica la actitud y el comportamiento de los públicos objetivo que han sido identificados y que este documento recoge más adelante, en una sección que propone las audiencias con las que hay que trabajar tanto en el componente digital como en el financiero.

Lograr un cambio social y económico implica impactar positivamente en el cambio de comportamiento (varias prácticas sobre un mismo público en algunas circunstancias) para que una situación social específica se modifique. Es importante advertir a este punto que no existe, desde una perspectiva estrictamente técnica, una propuesta social que no trabaje con el cambio de actitud y comportamiento. Es más, el éxito de su implementación radica en gran parte en la capacidad que se tenga para impactar en

³ Ver mayores alcances sobre los propósitos de la Alianza CR3CE en el siguiente capítulo, en el que se describe la propuesta técnica y el escenario en el que ésta intervendrá.

tales cambios actitudinales, que hay final de cuentas van a determinar la práctica de nuestros públicos objetivo.

Podemos advertir a estas alturas que El Plan Estratégico de Comunicaciones de la Alianza CRE3CE debe enmarcarse conceptualmente en lo que se ha venido llamando *Comunicación para el cambio social*. Reforzando la conceptualización referida en los párrafos precedentes, habría que agregar que no existe una propuesta comunicativa que no esté al servicio de la propuesta técnica de un programa o proyecto.

El Plan Estratégico de Comunicaciones de la Alianza CR3CE ha desarrollado un marco lógico del componente de comunicaciones, reconociendo que la consecución de los indicadores de CR3CE va a depender en mayor grado de la capacidad de gestión y articulación entre los diversos socios y aliados, más allá de la propia eficiencia y eficacia de las intervenciones.

En adición, como ya lo mencionamos, el marketing social impone su presencia en el marco del Plan Estratégico. No podremos avanzar claramente en el cambio de actitud y comportamiento si es que no capitalizamos este componente. Este tema tendrá que ser muy finamente hilvanado con los aliados de CR3CE, quienes deben dar en esta línea de trabajo el mayor aporte técnico y financiero.

Alfonso Gumucio, uno de los más preclaros exponentes de la comunicación para el cambio social, muestra con claridad la proyección de esta tipo de comunicación, en un documento preparado para el seminario internacional *“Sin comunicación no hay desarrollo”*, realizado en Lima en el año 2016: “Nuestra apuesta, definitivamente, es a favor de una comunicación como proceso, basada en la participación y el diálogo. Rechazamos los modelos verticales que se limitan a la diseminación de información por los medios masivos. Creemos que lo que hoy se conoce como comunicación para el cambio social es el resultado de muchos aportes interesantes”.

Cuando Gumucio se refiere a modelos verticales orientados solo a la diseminación de información, está planteando que ese esquema no va a modificar comportamientos. Aún en nuestro entorno más inmediato, vemos cómo la comunicación se restringe a un aspecto de visibilidad y pensamos que con ello estamos logrando grandes transformaciones. Es más, los propios responsables de los programas o proyectos asumen como éxitos de trabajo comunicativo esa visibilidad que es más llevable en algunas propuestas de desarrollo que no ponen en juego su sobrevivencia. No es ese el caso de la Alianza CR3CE, ni mucho menos.

Por ello que los matices de diálogo y de participación que refiere Gumucio son muy relevantes en el caso de CR3CE, porque abrirán procesos de comunicación que fortalecerán el conocimiento⁴, de un lado, y también la actitud y posteriormente la práctica. El clásico esquema IEC (Información, Comunicación, Educación), muy en boga en las décadas finales del siglo pasado, es vigente aún para escenarios como las localidades en las que se implementará la Alianza. No queda duda alguna, entonces, que CR3CE tiene una complejidad en el abordaje de sus propuestas y logro de sus resultados, y que ello obligará a sumar todos los esfuerzos posibles.

Como modelo comunicativo para el cambio social, un programa de comunicaciones debe contar con al menos tres condiciones en el plano operativo: (i) Un presupuesto propio y específico al componente comunicativo, que garantice su presencia durante la vigencia del proyecto; (ii) Comunicadores formados o con experiencia en el campo del desarrollo y no solo periodistas o relacionistas público; e (iii) Indicadores y un esquema de medición de las propuestas comunicativas planteadas.

Cambio de comportamiento: un aspecto medular

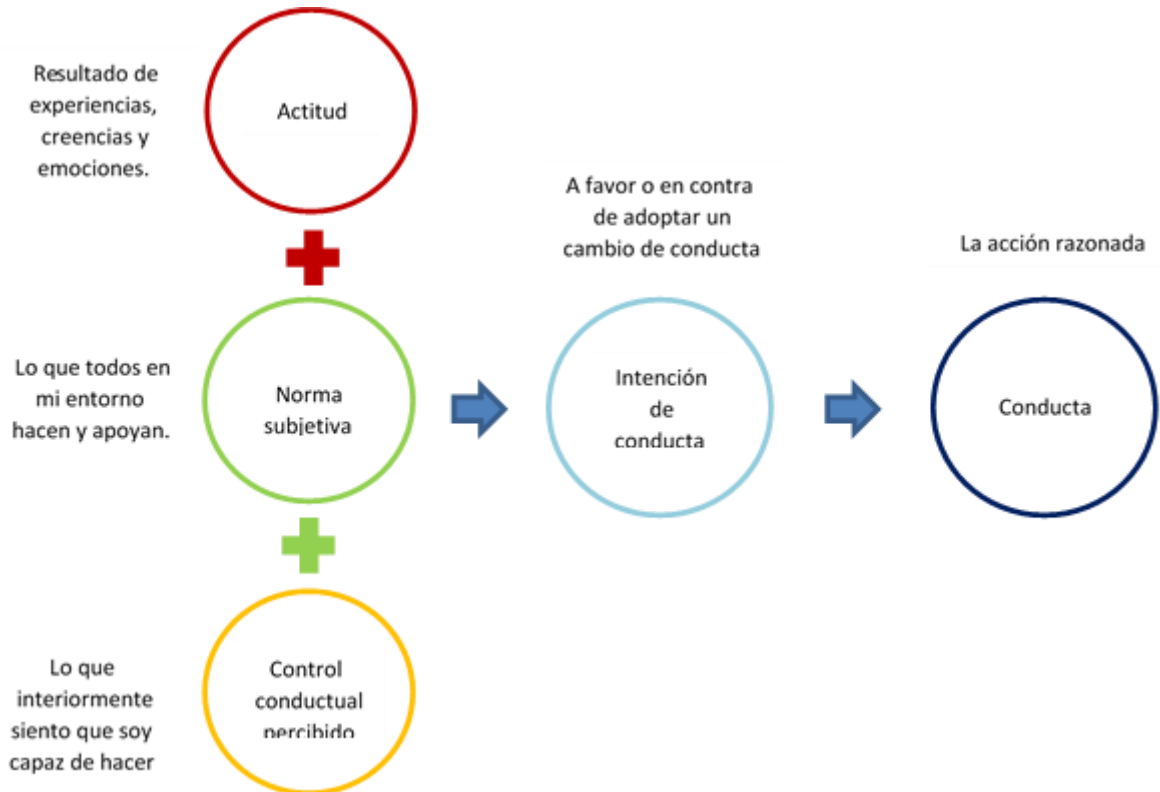
Desde toda perspectiva es esencial advertir que los cambios de comportamiento son complejos, y para que ellos se den y tengan sostenibilidad, se requiere de un proceso en el que se suman muchas variantes, incluyendo la comunicativa. En el caso de la Alianza CR3CE, muchos de los comportamientos por cambiar son complejos, y por tanto precisan de un abordaje que incluye diversas perspectivas y estrategias.

La teoría de la acción razonada o conducta planificada (Ajzen, 1991) –uno de los esquemas conceptuales que nos parece pertinente considerar- nos permite identificar los aspectos que construyen la conducta y en los que es factible hacer incidencia para lograr un cambio. Partiendo del supuesto que la actitud no necesariamente predice el comportamiento, nuestros esfuerzos se ven obligados a fomentar un cambio de actitud y a consolidar el cambio de conducta o práctica.

Apreciamos en el siguiente gráfico como opera la teoría de acción razonada de Azien y Fishbein, la cual podríamos aplicar para promover cambios de comportamiento en la implementación de la Alianza CR3CE. A veces pensamos y actuamos como si bastase la difusión de mensajes para poder lograr cambios sociales, pero olvidamos que en medio tiene que producirse el cambio más importante, el de comportamiento de los públicos involucrados.

⁴ Hay que considerar que muchas de las localidades en las que operará la Alianza CR3CE verán por primera vez la posibilidad de un acceso a Internet y otros servicios digitales. Habrá que trabajar en un primer tramo, rápida e intensamente, sobre el conocimiento de lo que es el mundo digital y de las enormes ventajas que conlleva.

Teoría de acción razonada de Azjen y Fishbein



Vemos en el esquema cómo se produce la toma de decisiones de quién debe o no adoptar un comportamiento. Podríamos aquí nombrar varios comportamientos involucrados en la acción de la Alianza CR3CE y pasarlos por ese esquema simplificado y pensar cómo operaría en la mente de los destinatarios. Tomemos el caso del componente digital, y podríamos considerar algunos comportamientos que la Alianza propugna: (i) La población conoce sobre Internet y sus ventajas, (ii) Mujeres y jóvenes participan de cursos de alfabetización digital, (iii) La población tiene una actitud proclive a usar y adquirir servicios y (iv) La población adquiere servicios de Internet para su domicilios. En el caso del componente financiero, podríamos reseñar: (i) La población conoce sobre las ofertas financieras de la Alianza, (ii) Los productores tienen una actitud proclive a tomar un crédito para generar más ganancias, (iii) La población valora el ahorro como una forma de planificar su futuro y (iv) Los jefes de hogar toman créditos para generar más ingresos en sus parcelas y emprendimientos.

Vemos que hay comportamientos que involucran conocimiento, actitud y práctica, y ciertamente algunos son más complejos que otros. A mayor complejidad, mayor esfuerzo e inversión por parte de los programas de comunicaciones y marketing social. A veces, en un mismo escenario, podemos encontrar diversos niveles de avance respecto a la adopción de determinado comportamiento incluso dentro del propio

público objetivo. En otras oportunidades, la apuesta puede ser más homogénea lo cual puede simplificar algunos procesos. Pero lo cierto es que siempre tendremos que estar apuntando al tema de comportamientos, con mucha precisión.

Por ello es que la visión de trabajo debe responder a un enfoque de comunicación para el cambio social. Se trata de procesos a ser desarrollados en el tiempo y, en la medida que logremos cambiar comportamientos (y lograr su sostenibilidad), podremos avanzar con mayor certeza hacia las metas de la Alianza CR3CE. Sin cambio de comportamiento en los diversos públicos no habrá transformación social. Esa es una lección que debe quedar más clara que el agua, y que nos debe llevar a enfocarnos en un modelo comunicativo que enfatice en el cambio de comportamiento antes que en otro que solo priorice la trasmisión de información o la propaganda.

III. DESCRIPCION DEL ESCENARIO Y DE LA ALIANZA

Este Plan Estratégico de Comunicaciones es también un instrumento de gestión, en especial para los responsables del programa de comunicaciones de CEDRO, de los aliados de CR3CE y en general de quienes están insertos en la implementación de las actividades en campo. En esa medida, resulta de mucha utilidad incorporar una descripción de la Alianza como visión del marco programático dentro del que se desplegarán las estrategias y acciones de sus diversos componentes.

Alianza CR3CE: una apuesta innovadora y audaz

Podríamos definir a la Alianza CR3CE como una propuesta nueva dentro de la cooperación de USAID en el campo del desarrollo alternativo. Y lo es desde varias perspectivas, comenzando por constituir una audaz plataforma que cuenta con dos columnas muy diferenciadas y aparentemente sin vínculos muy visibles entre ellas. Aunque proyectando y profundizando las estrategias de la Alianza se verá que en el camino ambos componentes, el digital y el financiero, se entrecruzan para beneficio de localidades, organizaciones y familias involucradas en su implementación.

Y es audaz también porque su implementación se orienta a dinamizar economías locales a través de la expansión y el fortalecimiento de servicios digitales y servicios financieros en más de 100 localidades de las regiones de San Martín, Ucayali y Huánuco. De hecho, la mirada está puesta en coadyuvar no solo a reducir la pobreza en las zonas en las que interviene, sino fundamentalmente a generar emprendimientos y negocios en diversos públicos objetivo, con énfasis probablemente en aquellos vinculados a actividades productivas, como la siembra y post cosecha de cacao, café y otros productos agrícolas. En esa línea, USAID ha configurado un escenario en el que CR3CE fortalece la apertura de opciones de generación de ingresos y de negocios que las alianzas ACP (operada principalmente por Palladium) y CAFE (implementada por TechnoServe) han llevado a cabo en años recientes.

Pero CR3CE va más allá y busca lograr sus resultados en base a la acción de aliados comerciales privados que son, en la práctica, quienes operarán la uso, adquisición y expansión de los servicios digitales y financieros. Sin duda, una empresa que por audaz tiene también riesgos implícitos, en especial porque el control de los resultados esperados (expresados en la Alianza en indicadores muy exigentes) dependen en gran medida de las empresas aliadas, y si éstas fallan en el curso de la implementación de estrategias y actividades se pone en riesgo el logro de las metas previstas. Eso lleva a que el tema de gobernanza devenga en vital para el buen desenvolvimiento de la Alianza CR3CE. Similar situación, como es obvio suponer, sucederá en el manejo del tema de comunicaciones y de marketing social.

El aporte de CR3CE en las zonas de intervención

Varias áreas geográficas de las regiones de Huánuco, San Martín y Ucayali han estado durante décadas sumergidas en un mundo dominado por la hoja de coca y la secuela de violencia, marginación y retraso que ello trajo para decenas de miles de personas. La cooperación de USAID ha puesto en los últimos años un énfasis muy marcado en colaborar con el Estado peruano, especialmente con DEVIDA, para tratar de revertir esta situación. En gran parte, se ha logrado sacar adelante territorios enteros en las regiones aludidas, y allí donde hubo coca se ha sembrado cacao y café, se ha fomentado la organización comunitaria, se ha impreso una visión emprendedora en muchos agentes de desarrollo y la situación de seguridad se ha fortalecido conforme la presencia del Estado se acentuó en comunidades y centros poblados.

Si se compara la actual realidad de Tingo María, Tocache, Aucayacu, Aguaytía, solo para mencionar algunas ciudades intermedias, con aquella que prevalecía diez años atrás, debemos reconocer avances muy importantes. Sin embargo, a la vez que la coca ilegal ha retrocedido o migrado a otras zonas, y se ha avanzado en el acceso a servicios del Estado y se han abierto opciones de negocios en el tema agronómico, predomina aún un adormecimiento que no ha permitido un despegue más generalizado. Y la apuesta de la cooperación de USAID está ahora más orientada a configurar escenarios en los que alianzas público-privadas, con una mayor y más coherente inversión pública y privada, puedan lograr una plataforma más proclive para que los productores y sus familias puedan dar un salto cualitativo que los transforme en emprendedores y empresarios integrados a un mundo más moderno y competitivo.

CR3CE también apuesta por promover una oferta de capacitación y asistencia técnica para la creación y crecimiento de emprendimientos y su conexión con diversos mercados. La Alianza busca la expansión de un mercado de servicios de Internet y el fortalecimiento de competencias en tecnologías de la información, así como de la oferta y demanda de servicios financieros en 101 localidades priorizadas de 7 corredores territoriales, que abarcan 362 localidades, contribuyendo a la vez a cerrar brechas de género y de exclusión social.

Como ya hemos señalado en más de una oportunidad en el curso de este documento, la intervención de CR3CE tiene un componente de *Conectividad y Herramientas Digitales*, que alentará el acceso y uso efectivo de Internet y de las tecnologías de información. Este componente plantea estrategias y acciones desde tres líneas de acción: (i) Desarrollo e implementación de un plan de negocios para la venta de servicios de internet, b) Desarrollo e implementación de un plan de despliegue de los servicios de internet y c) Generación y fortalecimiento de la demanda de servicios de internet en áreas de Desarrollo Alternativo.

Los resultados esperados al año 2022 para este componente son de 15,000 clientes que pagan tarifas mensuales de Internet, 75,000 usuarios de Internet, 10,000 personas que han recibido entrenamiento digital, entre otros. Sin duda son indicadores muy exigentes y que requerirán de esfuerzos extraordinarios.

El otro componente de la Alianza CR3CE es el de *Acceso y uso de servicios financieros rurales*, que fortalecerá la oferta de servicios financieros mediante un mecanismo de «pagos por resultados», a través de dos tipos de subvenciones (*Fixed Amount Awards* y *Challenge Fund Awards*), para las entidades que generen mejoras e innovaciones en el mercado de servicios financieros.

Este componente plantea tres líneas de trabajo principales: (i) Establecimiento de planes de desarrollo de mercado con instituciones financieras (ii) Promoción de la innovación en servicios financieros y (iii) Promoción de la alfabetización financiera en los grupos objetivo.

Como resultados principales se espera lograr un mínimo de 22 millones de dólares movilizados en servicios financieros (19 millones en créditos y 3 millones en ahorros; y al menos 8,000 clientes) y 10,000 personas entrenadas en alfabetización financiera, entre otros.

El territorio: vasto y diverso

La Alianza CR3CE tiene un ámbito de intervención vasto y diverso, que de alguna manera contribuye a hacer más complejo el escenario de trabajo a nivel comunicacional. En estricto, se han priorizado 101 localidades en las regiones ya referidas anteriormente. En 39 de ellas, existen Telecentros, que fueron resultado de un esfuerzo importante de USAID y CEDRO por llevar Internet y un espacio en el que las tecnologías de la información puedan desarrollarse en centros poblados en los que no había el servicio o estaba en niveles ínfimos de desarrollo. Aquel esfuerzo pionero significó un aporte muy importante en zonas en gran medida excluidas social y económicamente de cualquier opción de desarrollo.

Ahora bien, con la Alianza CR3CE se abre una vía mucho más audaz que incluso implica la mejora de los actuales canales de conexión que dieron vida a los 39 Telecentros. En efecto, CR3CE construirá en el curso de 2018 lo que ha denominado *fast track*, que estará a cargo de su socio y aliado Yachay Telecomunicaciones. Esta acción permitirá mejorar la señal y el servicio en primer lugar en las 39 localidades referidas, así como en

los poblados que se encuentren cercanos, y proyectará en el tiempo la opción –por primera vez en muchas de estas localidades- de llevar la línea a los propios domicilios. Sin duda, una apuesta revolucionaria desde varias perspectivas, pero a la vez un enorme desafío para los operadores y en general para la Alianza CR3CE.

El tema de la diversidad de las localidades pone sobre la mesa un reto que se tendrá que afrontar desde una mirada básicamente programática, como se resalta en el capítulo referido a lineamientos estratégicos. Como imagen ilustrativa de esta situación podemos mencionar que dentro de las 101 localidades encontramos ciudades como Pucallpa, Tarapoto o Tingo María, que cuentan con servicios digitales y financieros por doquier, y probablemente exista la variedad que ostentan otras grandes ciudades del país. Pero a su vez se tiene caseríos pequeños –de hecho varios no cuentan con servicios digitales y la oferta de productos financieros es muy limitada- siendo el abordaje comunicativo y de marketing social diametralmente diferente con el de las ciudades mencionadas.

Este escenario diverso configura varias circunstancias que tienen que ver directamente con la implementación del programa de comunicaciones de la Alianza CR3CE, y aquí incluimos también los planes, estrategias e insumos de los aliados, de todos ellos, tanto los de las empresas digitales como de las financieras. Sin duda la acción comunicativa se torna más compleja. Es como realizar varias versiones de una misma obra de teatro porque el auditorio es distinto. El cuidado en la utilización del recurso humano, así como del financiero, deberá ser meticuloso. Y no cabe ya ninguna duda, en esta parte del camino, que en la planificación y en la articulación entre todos los socios, aliados y colaboradores de la Alianza estará la clave del éxito del quehacer comunicativo de CR3CE.

Para tener una mejor idea de lo que queremos transmitir, pasamos revista a algunos aspectos que deberán acomodarse a este esquema de trabajo y coordinación. En primer lugar, el abordaje programático deberá ser variado y en permanente articulación con los aliados de CR3CE. No es concebible una planificación o programación estática, sino que ésta deberá ser más bien viva y dinámica, como detallaremos en los lineamientos estratégicos. Los paquetes de intervención serán concebidos como a medida, y los planes de trabajo trabajados localmente con los equipos de CEDRO y de los aliados.

Otro tema derivado de la diversidad que caracteriza esta intervención es la variación de públicos objetivo en función de la dimensión de las localidades. Estos variarán entre ciudades grandes como Pucallpa y Tarapoto, en las de tipo intermedio como Juanjui, Aucayacu o Tocache, en los centros poblados como Cachicoto, Puerto Pizana o Nuevo Progreso y en los caseríos cuya precariedad y escasez son atributos que resaltan en su cotidianeidad. No es difícil predecir que los escenarios y abordajes por parte del equipo de comunicaciones se multiplicarán conforme la Alianza CR3CE intensifique y expanda su implementación.

También resulta lógico que esta forma de gestionar la acción comunicativa genere diversas formas de hacer comunicación o de afrontarla. En el caso de los centros poblados menores, aquellos que tengan un menor nivel de consolidación o mayor de precariedad, como quiera verse, el rol del equipo de CEDRO crecerá de manera importante. En estos escenarios, en los que se practicará fundamentalmente comunicación interpersonal, *face to face*, será crucial que el equipo de comunicaciones de CEDRO Lima, interconectado con sus comunicadores regionales y con los promotores, tengan una acción concertada de trabajo, planificando en todo momento sus salidas a campo. En síntesis, a menor nivel de desarrollo de la comunidad abordada, mayor el rol y el aporte de los comunicadores y promotores de CEDRO.

En la otra orilla, tenemos las localidades de mayor desarrollo, de mayor dimensión, en las que la acción de comunicadores y promotores de CEDRO tendrá un impacto relativo en los públicos objetivo. De esta manera, podemos más bien identificar un rol de generación de alianzas, de interlocución y articulación, entre el personal de CEDRO y los aliados de CR3CE. En este caso, a mayor nivel de desarrollo de la localidad abordada, mayor necesidad de los aliados de contar con planes de comunicación y marketing.

Finalmente, hay que considerar que en este tipo de circunstancia es probable que los públicos objetivo varíen conforme lo hagan los escenarios. Como hemos visto, habrá distintos abordajes por el tipo de realidad de las localidades o grupos de localidades⁵, y ello nos lleva a diferenciar materiales para dar soporte a los mensajes a transmitir. Por tanto, habrá que ser muy rigurosos en la generación de los planes de intervención territoriales, de manera que no se consuman los escasos recursos financieros en productos que no sean indispensables y que no aporten directamente al logro de las metas e indicadores de la Alianza CR3CE.

IV. NARRATIVA DE LA ESTRATEGIA GENERAL DE COMUNICACIONES

Este acápite narra la estrategia general de comunicaciones de la Alianza CR3CE. Una estrategia no puede reducirse a cuadros de resultados o indicadores, menos aún esquemas de planificación en el que se describen múltiples actividades que pueden o no estar en línea con los objetivos del proyecto implementado. La estrategia hay que poder contarla, es una forma de poder vislumbrar cómo van a discurrir los acontecimientos en el terreno comunicativo y en el de marketing.

⁵ Será importante que el equipo de comunicaciones de CEDRO, coordinando con los aliados de CR3CE, pueda agrupar localidades homogéneas para lograr mayor orden, eficacia y economía en las intervenciones.

En última instancia, la estrategia de comunicaciones de una Alianza como las que promueve USAID, o de cualquier otro tipo, no es otra cosa que plantear cómo vamos a organizar los diversos componentes involucrados en los escenarios comunicativos. A veces los comunicadores soslayan este aspecto, y se quedan en el *qué*, lo que no solo pone en riesgo la consecución de las metas del programa de comunicaciones, sino que también merma la fortaleza del programa en su conjunto.

Cómo se debe plantear la estrategia comunicativa en CR3CE

Lo primero que habría que advertir es que la estrategia de comunicaciones de CR3CE es compleja y no será fácil llevar su implementación a un ritmo de crucero en poco tiempo. El hecho que los principales indicadores no dependan necesariamente de la propia acción de la Alianza⁶ pone la varilla alta, demandando un nivel de empatía, articulación y planificación entre CEDRO y los aliados⁷. Este es un tema transversal y por tanto toca también a comunicaciones, que tendrá que acentuar su esfuerzo por establecer mecanismos de articulación y planificación en el marco de un esquema de gobernanza descrito en la parte final del Plan Estratégico de Comunicaciones.

En resumen, será estratégico establecer buenas relaciones con los aliados, y sobre todo una regularidad en la interacción programática, tanto a nivel central (en Lima, en donde operará un Comité de Comunicaciones de la Alianza) como en las sedes regionales de CR3CE. De hecho, en Tarapoto, Pucallpa y Tingo María –donde están establecidas las sedes regionales- esta articulación deberá ser de mayor cuidado, ya que hay que hacer el link indispensable entre las oficinas centrales de los aliados y sus equipos regionales, al igual que lo hace CEDRO.

A nivel central, el equipo de comunicaciones de CEDRO tiene la responsabilidad de generar espacios de planificación. Este es otro de los aspectos medulares del Plan Estratégico, y en gran medida de la capacidad de desarrollar una acción concertada en los procesos de planificación con los aliados dependerá el éxito y la eficacia del programa de comunicaciones de CR3CE. La variedad y dispersión que caracterizan la implementación de la Alianza –nos referimos básicamente a las zonas geográficas y la diferencia entre las localidades involucradas- obliga a que los equipos de CEDRO y de los aliados actúen de manera coordinada en sus propósitos y visitas a las comunidades.

A todo esto, es importante que se tenga en consideración que CEDRO propondrá marcar la línea e iniciativa en este proceso de planificación y articulación con los aliados. A la luz de las primeras reuniones de aproximación con las áreas de comunicación de cada uno, se ha percibido que habrá retos en la definición de sus

⁶ El hecho que los aliados son quienes tienen la responsabilidad operativa en la consecución de la mayor parte de indicadores pone una alerta sobre la necesidad de estar muy cerca de ellos. En el caso de comunicaciones y marketing, esto se traduce en la articulación de planes y acciones de campo con todos ellos.

⁷ Siempre que mencionemos a los aliados nos estamos refiriendo a aquellos que han suscrito convenios con la Alianza CR3CE y que están mencionados en la introducción y otras partes del presente documento.

propias propuestas comunicativas y de marketing, un asunto en el que CEDRO bien podría contribuir, y también en la definición de sus planes de intervención en las zonas de CR3CE.

Entonces, resumiendo esta parte de la narrativa, habrá que trabajar un esquema de gobernanza muy detallado, que apunte la acción programática concertada y que proponga a los aliados formas de hacer las cosas desde una perspectiva comunicacional y de marketing, pero con todo el bagaje de conocimiento que CEDRO tiene en su experiencia de décadas en las zonas de desarrollo alternativo. Esta acción conducida por el Comité de Comunicación y Marketing de CR3CE, marcará las pautas para el trabajo de los equipos regionales y de esta forma se involucrará a comunicadores y promotores de CEDRO en un quehacer más asertivo y eficaz para fortalecer el logro de los resultados esperados.

Multiplicar los esfuerzos desde las propias fortalezas de CEDRO

Proyectamos una acción muy intensa del equipo de comunicaciones de CEDRO de Lima, en especial en su rol de articulación y planificación. A estas alturas se debe aseverar que se tendrá que tender una línea de soporte muy fuerte entre éste y sus pares regionales, desplegando con ellos un trabajo muy cercano y también con los promotores que son los que llevan, en acción interpersonal, la información y capacitación a los públicos objetivo. La propuesta de comunicaciones sugiere reuniones regulares en las que los comunicadores regionales, reforzados por su equipo central, puedan desarrollar encuentros de reflexión-acción con los promotores, incorporando, hasta donde sea posible, a los responsables de llevar adelante los planes de comunicación y marketing de los aliados.

Esta interacción permanente (se esperaría reuniones de este tipo al menos bimensualmente) tendrá a su vez un efecto formativo, en la medida que se irá forjando una *cultura comunicativa y de marketing* entre el propio equipo de CEDRO y los aliados a nivel regional. En un nivel más local, se podría pensar en la integración de grupos de trabajo en el que se incorporen, además de CEDRO y los aliados, algunos representantes de instituciones u organizaciones (como municipios, grupos organizados de mujeres, maestros, etc.).

También será importante hacer un **trabajo de seguimiento** de los Comités de Aliados que fueron formados en los 39 Telecentros instalados por CEDRO en años anteriores. Todo este proceso, con matices participativos, dará mayor legitimidad social a las propuestas de la Alianza CR3CE, lo cual será relevante en la medida que ello puede atenuar cualquier distorsión por el perfil netamente comercial que caracteriza a parte de los productos ofrecidos por la Alianza.

Siendo parte de un esquema mayor –bajo el dominio de la Oficina de Desarrollo Alternativo de USAID- el equipo de comunicaciones de CEDRO deberá vincularse con las alianzas ACP y CAFE, así como el nuevo operador para áreas de post erradicación cuyo contrato está aún en plena licitación. A través del Comité de Comunicaciones de Socios de USAID, la Alianza CR3CE deberá propugnar establecer elementos comunes que le

permita fortalecer su acción para el logro de sus propósitos y resultados, en especial en el tema de inclusión digital, en la medida que CR3CE es el único socio de USAID que viene operando este tema. En el caso de inclusión financiera, en el que están inmersos todos los socios de DA de USAID, el trabajo en conjunto podría revelar algunas rutas comunicativas sin que ello interfiera con el alcance de las propias estrategias comunicativas de cada socio.

La forma de abordaje en localidades menores e intermedias

El equipo de comunicación de CEDRO deberá propugnar, en una estrecha relación con los equipos de servicios digitales y financieros, realizar constantes lecturas de cómo se va concibiendo el proceso de implementación. En esa perspectiva, es de esperarse que cada aliado tenga sus planes de implementación y que vaya avanzando hacia el alcance de los indicadores incluidos en la Alianza. Así, si MiBanco estableció ya su plan para San Martín, será indispensable que CEDRO acceda a los propuestas comunicativas y de marketing y también a la planificación que MiBanco ha proyectado. De esta manera, a nivel regional y local, los equipos de CEDRO, con el soporte técnico del área de comunicaciones a nivel central, podrán analizar tales propuestas y complementarlas en beneficio del fin superior de CR3CE y del logro de los resultados esperados.

Ya a nivel regional y local, entonces, los equipos mixtos –sería ideal lograr esta conjunción en la mayor parte de la implementación de actividades- tendrán una lectura más ordenada de lo que se viene, un tiempo para pensar en acciones de soporte y la capacidad de definir qué tipo de materiales podría ser de mayor utilidad. No olvidemos que en estos escenarios –localidades de menor y mediana dimensión- parte importante de la comunicación y el marketing se desarrollará de manera interpersonal y por lo tanto la acción de comunicadores y promotores tendrá una preponderancia mayor en el cambio de actitud de los públicos objetivo.

La forma de abordaje en localidades mayores

Las estrategias en ciudades mayores, como Pucallpa, Tarapoto o Tingo María, va a requerir otro tratamiento, Incluso algunas otras como Juanjui, Tocache, Aguaytía, Aucayacu, son escenarios que se han alejado de la precariedad. En Pucallpa, hay dos hoteles cinco estrellas, centenas de negocios de mediana y gran magnitud y una nutrida oferta financiera y digital. Parecido es el caso de Tarapoto y Tingo María, y en menos medida el del otro grupo de localidades que hemos reseñado en este párrafo. Pero en cualquier caso, la diferencia de abordaje entre estas localidades y las anteriores, aquellos de menor dimensión o de mayor precariedad, es inmensa.

Para comenzar, aquí también opera una ecuación contrariamente proporcional, aunque distinta, en el sentido del abordaje que es posible en el marco de la Alianza CR3CE. A mayor dimensión de la localidad, menor la capacidad de influencia directa del equipo de CEDRO (comunicadores y promotores). Contrariamente al caso anterior, en el que a menor dimensión de las localidades, mayor la preponderancia del equipo de CEDRO.

Esto significa mucho en términos comunicativos, como lo pasamos a revisar en los siguientes párrafos.

En primer lugar, el marketing toma un lugar preponderante frente a la propia comunicación social. Esta última operaba bajo la combustión de actores como promotores y comunicadores de CEDRO, y el aporte de otros agentes de desarrollo de las propias localidades. Ahora, en el caso de localidades mayores, la imagen nos podría llevar a ver cómo los comunicadores y promotores se pierden en las calles, en los medios, en la oferta de servicios digitales y financieros. Los apaciguados despliegues de las zonas rurales o centros poblados menores desaparecen ante la vertiginosa vida orgánica e institucional de las ciudades.

¿Cómo abordar esta realidad desde la perspectiva de la Alianza CR3CE? Un reto sobre el cual damos algunas líneas de trabajo especialmente en el acápite referido a lineamientos programáticos. Pero no cabe ninguna duda que los planes de medios comerciales levantan su perfil en estos escenarios y deberíamos esperar que los aliados, tanto del componente digital como del financiero, deberán poner lo suyo y hacerse de un espacio en una selva en la que las opciones de estos servicios se han multiplicado en los últimos años. Pensar en un abordaje similar que el propuesto para localidades menores no tiene sentido alguno y no llevaría sino a un desgaste y fracaso. La pregunta clave es: ¿Estarán los aliados en condiciones de invertir recursos para hacer frente a sus compromisos en el marco de la Alianza en estas ciudades?

Finalmente, veremos esto en la propia acción, y por ende en la articulación y planificación conjunta con los aliados. De parte de CEDRO, se apoyará desde el área de comunicaciones la puesta en práctica de varias estrategias mediáticas, aprovechando redes anteriores, contactos en medios y, sobre todo, conectando a los medios más importantes con los aliados para que éstos puedan plantear iniciativas innovadoras con medios y periodistas (como capacitación, blogs, acceso a internet), esquemas que se ajustan al componente digital. Del lado financiero, será una oportunidad aprovechar los planes de medios de los aliados para que CEDRO pueda negociar, a su vez, la emisión de información que posicione a la Alianza CR3CE como una oportunidad de desarrollo económico y social en las regiones en las que está presente.

V. Lineamientos estratégicos generales

En esta sección estamos agrupando los lineamientos estratégicos que deben guiar la acción de la Alianza CR3CE desde la perspectiva comunicacional y del marketing social. Estamos denominándolos *lineamientos estratégicos generales* ya que muchos de los matices que se involucran en su descripción marcan un perfil que va más allá de la

propia acción de CEDRO y que pueden ser aplicados a cualquier plan estratégico o estrategia de comunicación. Sin embargo, como se apreciará en las siguientes páginas, los lineamientos esbozados están enfocados hacia la acción programática (la cual se presentará como líneas de acción en el siguiente capítulo).

También es bueno advertir, y eso se trasluce desde el inicio del presente documento, que no podemos entender la comunicación como un ente aislado dentro de una organización. En ese sentido, antes que aspectos netamente comunicativos, los siguientes lineamientos configuran a su vez el contorno institucional y operacional que está influyendo en el comportamiento del área de comunicaciones, lo que los vincula con el quehacer de la Alianza CR3CE.

A continuación esbozamos los lineamientos generales de la Alianza CR3CE:

5.1 Configurar una primera fuerza como columna estratégica

La configuración de la Alianza CR3CE obliga a levantar este lineamiento en primer lugar al constituir una fuerza propia, cuya fidelidad queda fuera de toda duda. En el caso de CR3CE esta conceptualización se torna más apropiada en la medida que la cascada de llegada hacia los diversos públicos dependerá en gran medida de la articulación de los diversos eslabones previstos en la acción programática.

De esta manera, se tiene que habrá un nivel central (liderado por CEDRO) que actuará como locomotora de un conjunto de instituciones y organizaciones, incluyendo por cierto a los aliados. Luego están los estamentos regionales, la fuerza propia de CEDRO (de sus colaboradores, sean líderes, promotores, comunicadores), la fuerza propia de los aliados (con su personal a nivel central, regional y local) y la fuerza de los aliados de los ámbitos de intervención (autoridades comunitarias, líderes de opinión, periodistas, etc.).

Algunos proyectos subestiman esta fuerza y pierdan grandes posibilidades de comunicar mensajes a sus públicos objetivo. En el caso de CR3CE, ello no sería solo una omisión absurda, sino que podría considerarse un grave error programático. **La primera fuerza** es la más cercana a los públicos objetivo, la que estará siempre allí, con ellos, son los vasos comunicantes con la gente. Una estrategia de trabajo bien planteada con ellos puede significar una llegada organizada y permanente a nivel comunicacional.

Para lograrlo, se requiere en primer lugar que este lineamiento se consolide como tal (en el quehacer programático) y que CEDRO, a nivel central, desde su área de comunicaciones, asuma la gestión de generar con sus propios recursos humanos un instrumento comunicativo poderoso y de bajo costo.

5.2 Principio del conocimiento previo para optimizar la acción programática

Cada ámbito de intervención tiene características particulares en materia geográfica, poblacional, de identidades diversas, entre otras. Hay que conocer esa información antes de proceder a la elaboración de cualquier estrategia, plan o propuesta a desarrollar.

En el caso de la Alianza CR3CE este lineamiento deviene en fundamental, por las propia configuración diversa de localidades a la que nos hemos referido extensamente en este documento. Es indispensable que se realice un perfil de los públicos objetivo (PO) de la intervención. Esto requiere que cada uno de ellos sea identificado, estudiado y analizado en función de los objetivos que se persiguen. Esta línea de trabajo puede incorporar fuentes primarias (por ejemplo la línea de base que ha construido CEDRO) o secundarias, que generalmente suelen existir producto del trabajo de otras entidades u organizaciones.

Se deberá indagar sobre el estado de situación de la zona respecto del cambio social que se quiere propiciar. Cuál es el nivel de precariedad o desarrollo de las localidades a intervenir, así como su vinculación anterior con los servicios a ofrecer. Cuál es la posición de los PO respecto de los cambios de comportamiento sugeridos, cuáles son los obstáculos exógenos que pueden hacer más complejo el trabajo a desarrollar, qué consideraciones geográficas y económicas deben ser consideradas para una buen desempeño de las propuestas comunicativas, entre otras consideraciones.

Hay que poner especial énfasis en la prevalencia o no de medios de comunicación en las zonas de trabajo, y qué tipo de medios son los que más influyen en los PO involucrados. También será relevante identificar los espacios de comunicación (comunitarios, culturales, sociales) para su inserción en las estrategias de intervención, así como información sobre consumo de medios.

5.3 Articulación y planificación para potenciar la intervención

La Alianza CR3CE tiene una configuración orgánica que hace de la articulación y planificación elementos centrales para el logro de sus objetivos. Y lo fundamental aquí es que no estamos refiriéndonos a estamentos internos al socio principal y articulador (CEDRO), sino al conjunto de instituciones que se encuentran bajo la denominación de aliados. Sobre ello se abundó ya en el capítulo de descripción de la estrategia, pero es necesario remarcar que el componente comunicativo debe penetrar en los procesos de diseño y programación institucionales y ser parte del engranaje de definiciones.

De esta manera, el componente de comunicaciones deberá generar, en primer lugar, los espacios propios a la acción de CEDRO, pero para quedarse en un estadio en el que sea percibido como un ente reactivo, o peor aún, como un operador de actividades como producción de eventos o responsable de las grabaciones o del diseño y producción de materiales. Por el contrario, debe participar de las reuniones de alta gerencia, y de las principales reuniones de conceptualización y toma de decisiones de los componentes digital y financiero, así como en los eventos de trascendencia que se desarrollen en las regiones.

Esta participación transversal del componente comunicativo es fundamental por dos razones: (i) por el soporte que puede brindar desde una perspectiva comunicacional y de marketing, lo que coadyuvará con el diseño de las estrategias y planes globales; y (ii) porque al hacerlo, se integra a la Alianza, y por tanto el componente comunicativo se refleja en un diseño que lo involucrará más allá de una perspectiva difusora o de producción de materiales.

En el caso de CR3CE, sin embargo, el gran reto del componente de comunicaciones de CEDRO estará en la gestión que pueda hacer con los aliados, quienes tendrán bajo su responsabilidad el diseño e implementación de planes de comunicación y marketing. La alineación de estos planes con la operación concertada en campo y con los preceptos generales del Plan Estratégico de Comunicaciones de la Alianza será un indicador muy importante para la valoración de la eficiencia de la acción comunicativa de CEDRO.

5.4 Principio del pensamiento y planificación estratégica

El pensamiento estratégico debe ser una variable permanente para que el componente comunicativo cumpla con los retos demandados por los indicadores de la Alianza CR3CE. Este principio obliga a superar las barreras del activismo, que muchas veces nos conducen hacia un escenario de supervisión de cumplimiento de metas y no tanto al de una mirada estratégica. El anterior es un error muy común en los programas de comunicaciones de las organizaciones vinculadas al mundo del desarrollo.

Trabajar bajo una óptica de diseño y planificación articulada a una estrategia contribuirá enormemente al logro de los objetivos institucionales y programáticos. Es bueno contar con un Plan Estratégico de Comunicaciones, como es el caso de la Alianza CR3CE, pero no bastará con ello. El desafío será llevarlo hasta el propio terreno, y contagiar con el pensamiento estratégico al conjunto de aliados y a otros agentes de desarrollo involucrados en la implementación de CR3CE. El gran reto será cómo hilvanamos cada una de las acciones de tal forma que, sumadas, configuren un norte estratégico corporativo y programático.

Esta forma de plantear el trabajo comunicativo demandará un esfuerzo de parte del equipo de comunicación de CEDRO, ya que desde su rol en el nivel central tendrá la responsabilidad de diseñar, planificar y asesorar al conjunto de comunicadores/promotores para enriquecer los procesos de implementación de acciones.

En las oficinas regionales, CEDRO debería imprimir al menos dos cambios relevantes: poner en valor el rol de la comunicación (desde la perspectiva de comunicación para el cambio que hemos referido) y proyectar esta nueva forma de hacer comunicación a quienes conducen las oficinas regionales de CEDRO (para que den una cabida apropiada a los comunicadores y en especial a sus propuestas comunicativas).

En esa perspectiva, los comunicadores de las oficinas regionales deberían tener bajo su órbita de trabajo lo siguiente:

- Plan Estratégico de Comunicaciones de la Alianza.

- Plan operativo anual del componente de comunicaciones de CR3CE.
- Línea de base de la Alianza.
- Manual de marca de la Alianza CR3CE.
- Mapa de aliados y de entidades involucradas en el implementación de CR3CE en su jurisdicción.
- Estrategia de trabajo mediática (y no solo difusiva).
- Seguimiento del correcto cumplimiento de indicadores de la Alianza a nivel central y de los comunicadores regionales.

5.5 Medición del impacto y de los proceso de comunicación

Con mucha frecuencia los comunicadores no consideran dentro de alcance de trabajo la medición de sus intervenciones. Este es un sesgo negativo que tienen los programas de comunicaciones y que han ido arrastrando en el tiempo. Es más, pocas veces son considerados por las propias unidades de monitoreo y evaluación cuando se trata de precisar los indicadores que serán tomados en cuenta dentro de una propuesta de desarrollo.

Por tal motivo, resulta muy trascendente que la Alianza CR3CE interiorice la necesidad de efectuar mediciones sobre las intervenciones que implementan en los diversos ámbitos de su trabajo. En esa línea, pueden establecerse mediciones por público diferenciado, si es el caso, o por impacto de algún proceso o actividad principal desarrollada. No necesariamente estamos hablando de investigaciones de gran dimensión, o rigurosas en extremo. Podemos indagar tendencias o implementar algunos estudios cualitativos con recursos propios.

Entendemos que el indicador por excelencia que debe estar vinculado a un programa de comunicaciones debe ser el de cambio de actitud y comportamiento, ya que existe el reconocimiento explícito de todos que es el área de comunicaciones la que puede coadyuvar de manera esencial en tales cambios de conducta. Cambios que, como ya hemos anotado anteriormente, son los que viabilizan el logro de objetivos de un programa de desarrollo.

En esa perspectiva, los programas de comunicaciones deberían contar, para un óptimo y efectivo trabajo, con los siguientes instrumentos:

- **Línea de base.** Si la alianza o proyecto tiene línea de base el comunicador debe responsabilizarse que en ella esté representada su programa de comunicaciones. En el caso de CR3CE ese ha sido el comportamiento institucional.
- **Series longitudinales de tiempo.** Se deberá establecer varios puntos de medición durante el periodo de vigencia de la Alianza, para evaluar los resultados

esperados y contar con información útil que posibilite cambios que mejoren la acción del programa de comunicaciones. Por ejemplo, se requiere estudiar la calidad de los servicios de telecomunicaciones, así como los servicios y productos financieros de la Alianza.

- **Marco lógico** del programa de comunicaciones. Este marco debe ser desprendido desde el marco lógico de la alianza o proyecto de desarrollo bajo una metodología simple. El Plan Estratégico de Comunicaciones de la Alianza CR3CE contempla un marco lógico que está incorporado en el presente documento.
- **Investigación operativa.** Su valor radica en la profundización que se puede ir tornando en relación a la actitud y comportamiento de los principales públicos sobre los que se quiere imprimir cambios. Puede ser cualitativa o cuantitativa pero de carácter formativo, en la medida que la suma de investigaciones en este terreno va generando un importante bagaje informativo y un aprendizaje permanente .

La lógica de trabajo dentro del Plan Estratégico de Comunicaciones y Marketing de CR3CE estará guiada por un enfoque de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés), que tendrá una acción formativa sobre los comunicadores y promotores de CEDRO y sus aliados. Hemos advertido anteriormente la necesidad de incorporar ese atributo de investigación y evaluación de manera regular, y a partir de esa metodología generar los cambios que contribuirán a que el programa de comunicación de la Alianza sea mucho más potente y eficaz.

5.6 Principio de enfoques y valores para el cambio

En línea con los principios y valores promovidos por USAID y CEDRO, la Alianza CR3CE concibe sus propuestas y planteamientos de acuerdo a los siguientes preceptos generales, entendiendo que cada uno de los acápite líneas abajo incluye otros no explícitos que se orientan a la democracia, la justicia, la gobernabilidad y el respeto a la diversidad.

Inclusión social y económica. El propio acto de hacer que territorios y poblaciones dejen de pertenecer a economías ilícitas y participen del desarrollo alternativo constituye ya de por sí un acto inclusivo. La coca ilegal y el narcotráfico han significado en las últimas décadas un lastre para diversas regiones del país productoras de hoja de coca. Su población ha tenido que sobrevivir a una situación de violencia extrema exacerbada por el narcotráfico y el terrorismo. Y el movimiento económico ilícito que se experimentó en varios territorios cocaleros no fue sino generador de mayor pobreza, ignorancia y desigualdad para la población. En esa perspectiva, recuperar un territorio bajo el esquema de DA resultó siendo un acto absolutamente inclusivo, posibilitando una liberación frente a la violencia, la oportunidad de una vida productiva lícita y rentable, el acceso a servicios del Estado, la presencia de la empresa privada, entre otras ventajas. La gente recuperó su dignidad, y la opción de hacer respetar los derechos humanos, la

equidad de género, lo intercultural, la no violencia desde todas sus formas, las opciones educativas, etc.

Equidad de género. Generar una acción sistemática, dentro del componente comunicativo, para contribuir a superar las brechas producidas por la desigualdad de género entre hombres y mujeres es un imperativo. Como se refiere en la ENLCD 2017-2021, DEVIDA debe implementar la perspectiva de género en los programas y políticas en materia de drogas que viene desarrollando, asegurando la participación de las mujeres en todas las etapas de su elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación. Esta visión coincide plenamente con la visión de USAID y CEDRO, y sobre el particular existen estrategias desarrolladas de manera conjunta incluso con la activa participación de los actuales socios de USAID.

Interculturalidad. Propiciar una convivencia de respeto y legitimidad en todos los grupos sociales es un enfoque que el componente de comunicaciones deberá preservar en todo su comportamiento institucional y programático. El Perú es un país esencialmente diverso, y en muchas de las zonas donde operan los socios de USAID y DEVIDA, se implementan programas en comunidades nativas, sea en Pasco, Ucayali, San Martín o Huánuco. Hay un compromiso muy férreo de respetar la cultura aborígen, sus lenguas propias, valores y tradiciones, y he hecho contribuir a que permanezcan en el tiempo con el desarrollo pleno de las capacidades de los individuos y comunidades más allá de las diferencias culturales.

VI. Líneas estratégicas programáticas

En esta sección reseñamos líneas estratégicas más vinculadas a la acción programática, coherentes con la conceptualización derivada del anterior capítulo. Estas líneas estratégicas programáticas conversan mucho mejor, como es obvio suponer, con el marco lógico del componente comunicativo de la Alianza CR3CE, que ha sido incluido en la parte final del presente Plan Estratégico.

Es importante advertir que estas líneas estratégicas programáticas tienen un carácter más flexible, y de hecho una dinámica que dependerá en parte de la propia implementación de las diversas propuestas técnicas de CR3CE y de cómo se vayan configurando sus escenarios de articulación y planificación, especialmente con los aliados y con diversos agentes de desarrollo del escenario regional .

Las líneas estratégicas definidas son las siguientes:

6.1 Plataforma comunicativa propia

Esta línea estratégica guarda relación directa con la necesidad de la Alianza CR3CE de generarse una fuerza propia, como una de las vías más importantes para llegar con nitidez e impacto a los diversos públicos objetivo.

Esta línea está asociada al Resultado 1 del marco lógico del componente de comunicaciones que está descrito como: **Configurar una plataforma comunicativa propia que potencie la acción de la Alianza.**

Esta línea tiene como principales acciones eje:

6.1.1 Gestión del Comité de Gobernanza de la Comunicación de la Alianza CR3CE

Marcará la gobernanza del componente comunicativo y de marketing. Deberá estar integrado por CEDRO, USAID y los aliados de CR3CE (tanto los del componente digital como financiero). Espacio propicio para definir y concretar acciones específicas a través de planes concertados. Esta gobernanza debe extenderse hacia las zonas de intervención, en especial las ciudades de cabecera (oficinas de Tarapoto, Pucallpa y Tingo María).

6.1.2 Planificación concertada y elaboración de planes

Tanto a nivel del equipo de CEDRO, como en conjunto con los aliados comerciales. Las definiciones centrales se darán a nivel central (en el Comité de Gobernanza), pero la planificación más en detalle se producirá ya en las oficinas regionales bajo la órbita del comunicador regional y la asistencia técnica del equipo de comunicación de CEDRO-Lima.

6.1.3 Formación permanente de personal de CEDRO y aliados

Deberá plasmarse en cada una de las oficinas regionales de CEDRO con participación de promotores y comunicadores y con el soporte del área de comunicaciones de CEDRO-Lima. Sugiere reuniones bimensuales (o cuando se requieran) para la alineación de mensajes o para la acentuación de procesos comunicativos. Será crucial incorporar también a personal de los aliados. En esta línea de trabajo, se requerirá la elaboración de un manual donde los mensajes principales de CR3CE estén alineados y estandarizados, de tal forma que puedan ser difundidos por cualquiera de los aliados sin generar ruido alguno.

6.1.4 Generar comunicación desde los Telecentros

Los 39 Telecentros pueden constituirse en un eje muy interesante para desarrollar promoción y comunicación. Aparte de su propia naturaleza vinculada al componente digital, es un espacio que puede concentrar iniciativas y ello es muy apreciado por la comunidad. Cuenta con un Comité de Aliados que habrá que reactivar o fortalecer, según sea el caso. Y tiene adicionalmente una variable muy relevante: los gobiernos

locales, que los tienen bajo su responsabilidad, se constituyen en aliados locales naturales de CR3CE.

6.2 Fortalecer presencia en escenarios comunitarios

Esta línea busca fortalecer la presencia local de la Alianza mediante el desarrollo de estrategias y alianzas comunicativas con organizaciones comunitarias e instituciones.

Esta línea está asociada al Resultado 2 del marco lógico del componente de comunicaciones que está descrito como: **Desarrollar estrategias y acciones comunicativas en las organizaciones comunitarias e instituciones.**

Esta línea tiene como principales acciones eje:

6.2.1 Identificar y mapear organizaciones comunitarias e instituciones

Clave para conocer el escenario en un contexto en que se tendrá que identificar localidad por localidad los diversos escenarios en juego. Esta acción permitirá a su vez conocer los espacios de comunicación disponibles en cada caso mediante el trabajo investigativo de los promotores y comunicadores de CEDRO.

6.2.2 Trazar escenarios y proyectar intervenciones territoriales

Con la información recogida y sistematizada las oficinas regionales de CEDRO planificarán sus intervenciones de sensibilización y capacitación, y programarán la visita de los aliados. La idea es que comunicaciones acompañe estos procesos, para lo cual deben estar inmersos en la propia planificación. Es también muy importante proyectar escenarios de trabajo conjunto, en materia de comunicación y marketing, con los aliados de CR3CE.

6.2.3 Producir materiales y eventos para dar soporte a acciones de sensibilización

Especialmente en las localidades de pequeña y mediana dimensión la comunicación interpersonal, el *face to face*, asume una preponderancia capital. Por ello es que el equipo de comunicaciones de CEDRO, central y regional, deberá analizar cada intervención territorial y ver cómo se puede apoyar de la manera más racional y efectiva. Esta línea incluye el producto *activaciones (BTL)* que puede resultar muy apropiado en comunidades y centros poblados.

6.3 Promover acciones comunicativas a nivel mediático

Importante línea estratégica en la medida que se requerirá de apoyo mediático en varias dimensiones, en especial para promover el uso y adquisición de

servicios digitales y financieros. Es evidente que la Alianza CR3CE no cuenta con recursos suficientes, ni siquiera sumando lo que los aliados comerciales tienen previsto para ello⁸.

Esta línea está asociada al Resultado 3 del marco lógico del componente de comunicaciones que está descrito como: **Desarrollar estrategias y acciones comunicativas a nivel mediático.**

Esta línea tiene como principales acciones eje:

6.3.1 Generar escenarios (mapeo) con opciones mediáticas por eje territorial

Con la información disponible recogida por CEDRO y otra a disposición a nivel regional, así como con los alcances de los aliados comerciales, el equipo de comunicación de CEDRO debe elaborar escenarios con distintas opciones para el trabajo mediático. Esto servirá como insumo relevante para la toma de decisiones con los aliados.

6.3.2 Definir estrategias mediáticas en función de planes específicos

La relevancia de la planificación concertada aterriza con claridad en esta acción. Será importante configurar estos planes concertados con los aliados para poder sumar esfuerzos y lograr que la inversión mediática prevista tenga un máximo aprovechamiento. Cuando haya inversión publicitaria, será clave que los comunicadores de CEDRO puedan capitalizar ese hecho para hacer un efectivo advocacy con propietarios de medios y/o periodistas para lograr difusión informativa que posicione el aporte de la Alianza.

6.3.3 Identificar y aprovechar los sistemas de comunicación comunitaria

En las localidades menores y medianas (caseríos y centros poblados) será clave identificar sistemas de comunicación comunitaria para potenciar la acción de CR3CE. De esta forma, se pueden aprovechar bocinas comunales, radios comunitarias, comunicación emitido desde gobiernos locales, entre otras. Este tipo de comunicación no solo es efectiva (está cerca de la gente) sino que además es de muy bajo costo.

6.3.4 Generar estrategias de acercamiento a medios de comunicación

La Alianza CR3CE requiere del soporte mediático para posicionarse como una propuesta de desarrollo en las tres regiones donde opera, y sus aliados comerciales de los medios para poder promocionar sus servicios y productos. Por ello, se impulsarán desde los aliados, pero canalizadas por CEDRO, iniciativas como ofrecer bajo esquemas preferenciales (que

⁸ Ello lo podemos deducir de las primeras reuniones llevadas a cabo con Yachay, Confianza, MiBanco, Prisma y Gmoney.

podrían incluir el canje por publicidad) servicios digitales, fundamentalmente. Internet a medios, capacitación a periodistas y opción de desarrollo de blogs regionales.

6.4 Generar visibilidad del aporte de la Alianza CR3CE

Dar visibilidad a las acciones y resultados de la Alianza CR3CE será fundamental para lograr su posicionamiento, reconocimiento y legitimidad no sólo en las zonas de intervención, sino también a nivel nacional e internacional.

Esta línea está asociada al Resultado 4 del marco lógico del componente de comunicaciones que está descrito como: **Generar visibilidad de las acciones y resultados de la Alianza CR3CE a nivel regional, nacional e internacional.**

Esta línea tiene como principales acciones eje:

6.4.1 Sostener un permanente registro audiovisual

Es importante que el equipo de CEDRO garantice un registro audiovisual de calidad que le permita el desarrollo de diversos productos. Esto implica que al menos una vez al año se realice un viaje especial de registro de un equipo (video y fotografía) que registre las actividades de la Alianza en las tres regiones. Este registro debe tener como producto inmediato un banco de imágenes, lo mejor clasificado posible, para que su uso sea eficiente y productivo.

6.4.2 Resguardo de las marcas de CR3CE y de socios principales

CR3CE tiene una necesidad de darse a conocer y posicionarse en las regiones en la que opera, en primer lugar, y ganarse un espacio a nivel nacional en el marco de la implementación de las propuestas de desarrollo que impulsa USAID. En esa medida, CEDRO deberá plantear una hoja de ruta que contribuya a fortalecer este recorrido.

En ese camino existe la necesidad de ir efectuando un ordenamiento ya que existe una serie de marcas que estarán en medio de la implementación (CR3CE, USAID, CEDRO y la de los aliados). Habrá que apoyarse en los instrumentos del caso (manual de marca y directivas específicas) para promover el apropiado comportamiento de las diversas instituciones. En ello, se tendrá que desarrollar con los aliados un clima de negociación para lograr en consenso un orden para el uso de marcas, de acuerdo a cada momento de los procesos que se están desarrollando.

6.4.3 Generación de historias de éxito de la Alianza CR3CE

Una historia bien contada y graficada vale más que cien documentos. Por ello que será indispensable generar al interior del componente comunicativo un protocolo que contribuya a que los colaboradores de

CEDRO, y de los aliados, identifiquen y desarrollen propuestas de historias que resaltan por su resultado. Estas deben ser atractivas e incidir sobre el cambio de vida de quienes las protagonizaron.

Sistematizar estas historias, desde una perspectiva comunicativa -y ello implica un desarrollo narrativo y registro audiovisual de calidad- aporta a contar con un material de mucha potencia orientado a diversos espacios de difusión como medios de comunicación, redes sociales, redes institucionales, redes internacionales, etc.

6.4.4 Plataforma mediática amigable de apoyo a CR3CE

Con diversas estrategias, CEDRO deberá promover una relación cercana con medios de comunicación y periodistas regionales. Estas pueden plantearse desde varias perspectivas: (i) Recuperando contactos y espacios que han sido parte de proyectos anteriores, (ii) Vinculándose a redes que existen, como la Red de Comunicadores de la Amazonía en Pucallpa y Tarapoto y (iii) Aprovechando de los planes comerciales de los aliados para generar un grupo de apoyo periodístico en Pucallpa, Tarapoto y Tingo María.

Estas relaciones deben tener más bien una configuración funcional, antes que pretender darles una formalidad explícita. La experiencia ha demostrado que estas redes funcionales se adecúan mejor a los procesos de advocacy que establecen las propuestas que provienen del mundo del desarrollo. Se deberá hacer un esfuerzo especial desde CEDRO para resguardar esta relación y, sobre todo, darle regularidad a la distribución de información hacia ellos.

6.4.5 Visibilidad en espacios de incidencia pública

USAID y sus socios siempre promueven su presencia en espacios de incidencia pública, como Expoalimentaria, Mistura o Expoamazónica. Es cierto que ese tipo de eventos se ajusta más a quienes impulsan las cadenas de valor de cacao y café, pero son vitrinas muy importantes para ganar visibilidad. Un encuentro de CR3CE con las alianzas ACP y CAFE puede ser interesante en la medida que se logre hacer un link entre los servicios digitales y la implementación que desarrollan dichos socios de USAID. De esta forma, se podría dar una presencia de CR3CE en el marco de las vitrinas de los otros socios de USAID.

También CR3CE deberá buscar sus propios eventos y espacios, fundamentalmente en las regiones en las que se implementa, ya que su presencia es una forma efectiva -y poco costosa- de ganar visibilidad y legitimidad por su trabajo y aporte regional. Allí donde haya festividades relevantes o eventos cívicos debería también promoverse la presencia de

la Alianza CR3CE. Todo suma, y la suma de las sumas genera visibilidad y posicionamiento.

VII. Públicos objetivo por componente

El público objetivo (PO) es aquel sobre el cual vamos a provocar el cambio. Hemos puesto el foco en el marco conceptual del Plan Estratégico sobre lo imprescindible de enfocar el programa de comunicaciones en el cambio de comportamiento. Son varios públicos objetivo y varios comportamientos involucrados en cada uno de ellos. Será importante ser rigurosos en la precisión de los mensajes a utilizar para impactar positivamente en los PO.

Criterios para una definición más precisa

Hemos identificado algunos criterios que aplican a la configuración de la Alianza CR3CE para determinar sus PO. No son exclusivos (ya que se podrían incorporarse otros), pero resultan apropiados para una delimitación primaria sujeta a revisión una vez que los resultados de la línea de base de la Alianza estén a disposición.

Estos criterios son los siguientes:

Exigencia de indicadores: La Alianza CR3CE tiene un conjunto de indicadores (metas) cuyo cumplimiento es vinculante. Estos indicadores son los que van a definir, en primera instancia, los públicos objetivo. El componente de Comunicaciones de CR3CE ha definido, en el marco del presente Plan Estratégico, un marco lógico que tiene como punto de partida los principales indicadores de la Alianza. Esta metodología –que será utilizada para una apropiada planificación- marcará una línea implementadora rigurosa que irá canalizando los esfuerzos y recursos disponibles hacia la consecución de los principales resultados esperados.

Segmentación de localidades: La diversidad en los centros poblados involucrados en CR3CE es marcada. El universo está conformado por 101 centros poblados⁹, entre precarios, de incipiente y mediana consolidación y de consolidación (en este segmento podemos encontrar incluso ciudades importantes como Tarapoto, Pucallpa, Tingo María, Tocache, etc.). El área de MEL de CR3CE está procesando información relativa a lo anterior, y la idea de fondo es segmentar los PO en función de niveles de avance o consolidación de las localidades. De hecho las estrategias y mensajes deberán ser diferentes en los extremos. A mayor precariedad, mayor comunicación interpersonal, y viceversa en el caso de consolidación, escenario en el que el peso de lo mediático crecerá conforme la localidad tenga mayor dimensión.

⁹ Es la nomenclatura que utiliza el acuerdo con USAID. Preferimos llamarlas **localidades** en virtud a que centros poblados es una clasificación específica que utiliza el Estado y que corresponde a aquellas localidad que se encuentran en un nivel de desarrollo y expansión entre caseríos/comunidades y distritos.

Estado del cambio de comportamiento. Esta información está vinculada al proceso de cambio de comportamiento. Por ejemplo, el nivel de conocimiento que tenga el PO sobre servicios digitales y financieros o su experiencia en el marco de haberse o no vinculado a algún servicio anteriormente. O su percepción sobre los servicios y su costo. Varias de estas informaciones -y cuanto más precisas mejor- serán de mucha utilidad para el diseño y elaboración de estrategias y acciones. En torno a ello será crucial la información que se recoja en la línea de base de CR3CE que está construyendo el área de MEL de CEDRO.

7.1 SERVICIOS DIGITALES/Principales Públicos Objetivo

Principales indicadores asociados a componente digital

15,000 nuevos usuarios de Internet.

75,000 usuarios Internet.

US\$ 16 millones por venta de Internet.

10,000 capacitados o alfabetizados digitalmente

Población entre 18 y 45 años que usa (conoce) Internet

Público (hombres y mujeres) que ha tenido vínculos con Internet por diversos canales o espacios. Es un segmento que es un desprendimiento de lo que podríamos llamar más genéricamente “publico en general”, pero que privilegia para el caso su carácter más joven. En general, en las zonas de intervención los jóvenes son quienes más han tenido conexión con el mundo virtual y en los casos de localidades con mayor precariedad probablemente son los únicos que han tenido ese vínculo, fundamentalmente por el uso de telefonía móvil y los smartphones. Por ello es que apuntar con mayor precisión al rango 18 – 45 años garantiza una llegada más neta al target de CR3CE. Lo cual no implica que no se logre irradiar a grupos de edades inferiores o superiores ya que es imposible delimitar con rigidez la cobertura y alcances de los mensajes.

Emprendedores (comerciantes), instituciones (colegios, medios, gobiernos locales, ONGs) y organizaciones de productores (cooperativas, asociaciones, otras).

Público de carácter más cerrado y por ello sujeto a estrategias más dirigidas (audiencia cautiva o identificable previamente). Los promotores y comunicadores de CEDRO serán claves para identificar y planificar este público (que si bien aparente diversidad tolera un agrupamiento ya que puede trabajarse con ellos estrategias y materiales similares). Será relevante una pronta identificación de este público y delinear estrategias y materiales de sensibilización para lograr una actitud proclive al uso y alquiler de servicios de Internet. Como ya lo hemos anotado anteriormente, el rol que cumplirán los promotores de CEDRO será inversamente proporcional en la siguiente

medida: mientras menor la dimensión de la localidad mayor la influencia que puedan ejercer los promotores en audiencias de CR3CE, y viceversa.

Participantes en la capacitación digital implementada por CR3CE

Esta audiencia debería ser, naturalmente, potencial adquirente de Internet y otros servicios financieros. Se espera que será fundamentalmente joven y recibirá capacitación a través del aliado CISCO de CEDRO. Esta instrucción en muchos casos complementará la que brindó CEDRO en el pasado en el marco de su Programa de Inclusión Digital (PID/Telecentros). Por la fisonomía de los cursos que ofrecerá la Alianza CR3CE, es de suponerse que los participantes estarán motivados en contratar servicios Internet. Por ello, es altamente recomendable que esta audiencia -que además tiene la ventaja de ser “cautiva”- sea privilegiada en las estrategias de sensibilización y motivación para generar su actitud favorable hacia la contratación de los servicios digitales (más allá del propio acto de aprendizaje, que de por sí ya es muy valioso).

7.2 SERVICIOS FINANCIEROS/Principales Públicos Objetivo

Principales indicadores asociados a componente financiero

US\$ 19 millones en créditos colocados.

US\$ 3 millones en ahorros.

3,750 usuarios de banca móvil.

10,000 personas con entrenamiento en alfabetización financiera.

Productores y productoras agropecuarios

Público (hombres y mujeres) que son un target natural para el componente de servicios financieros, en la medida que su parcela (fundamentalmente de cacao y café) es la principal fuente de sus ingresos. Hay un nivel de interdependencia entre la necesidad de las financieras de asirse a algo tangible (en este caso la posesión de la tierra y la producción de sus parcelas) y los requerimientos de inversión de agricultores para mejorar su productividad y ampliar sus áreas de cultivo. La ventaja puede radicar en que existe ya una penetración importante de las entidades financieras –inclusive en localidades precarias- aunque se está lejos de hablar de la forja de una cultura financiera (y menos de ahorro). También se presentan algunos obstáculos, como el hecho que mientras mayor dimensión de la localidad mayor la oferta financiera, y por tanto mayor la inversión en publicidad y promoción. Aunque esto último es un tema que compete a los aliados de CR3CE, en definitiva es una variable a tomar en cuenta ya que las metas de la Alianza son generadas a partir de la performance de los aliados.

Participantes de capacitación financiera

Público que al igual que en el caso de capacitación digital también es una audiencia “cautiva”, y en esa medida, habrá que sacarle el máximo provecho. En este caso serán los propios promotores de CEDRO quienes tendrán bajo su responsabilidad la implementación de los cursos definidos. Este público es considerado primario en la medida que potencialmente estará muy cerca de adquirir un servicio financiero, al haber sido capacitado y motivado para ello. Esta acción de educación financiera se efectuará en jornadas de 4 horas y en grupos de 20 participantes promedio. Una estrategia de acercamiento a esta audiencia puede conllevar una alta rentabilidad, y el componente de Comunicaciones deberá tener muy en cuenta ello y apoyar con los materiales más adecuados para que los capacitados se conviertan lo antes posible en usuarios de los servicios financieros, sean como sujetos de crédito o como titulares de cuentas de ahorro en las entidades financieras participantes de la Alianza.

Emprendedores, comerciantes y productores con actividades comerciales

Público más de élite vinculado al uso de banca móvil (billetera electrónica), un tema sobre el que CR3CE deberá ir avanzando en las zonas de trabajo. Un indicador-meta establece que la Alianza deberá conseguir que 3,750 personas hagan uso de esta modalidad financiera, y ello demandará una acción más fina para conformar grupos de emprendedores que, motivados por el tema, se integren a un sistema que aún en zonas urbanas –incluyendo Lima– está lejos de ser de uso común. En este caso, el trabajo sobre la actitud de la gente potencialmente usuario deberá ser más certero, y con una base demostrativa de su real utilidad. El grupo de interés está compuesto por gente emprendedora, sea en comercio o agricultura, que tiene como lógica común en sus operaciones la transacción económica, sea de compra o de venta. Será interesante trabajar una perspectiva de esta naturaleza ya que pone sobre la mesa un nivel superior de acción y de pensamiento financiero. Un reto que si llegase a concretarse – a través del alcance de la meta o mejor superándola– será una evidencia del buen manejo que en el tema financiero tuvo la Alianza CR3CE.

VIII. Mensajes clave sugeridos

A continuación se sugieren mensajes clave para la implementación de la Alianza. Están divididos en tres segmentos: índole general, servicios digitales y servicios financieros.

Se entiende que los mensajes son versátiles y adaptables a cada escenario y sin duda deben aún ser complementados con la ontribución de los equipos del nivel central y regional de CR3CE.

De índole general

- La Alianza CR3CE constituye un esfuerzo de CEDRO y USAID orientado a dinamizar las economías locales de zonas emprendedoras de Huánuco, Ucayali y San Martín.
- El aporte de CR3CE se fundamenta en dos conceptos básicos: inclusión digital e inclusión financiera.
- En el caso de inclusión digital, la Alianza busca expandir el servicio de Internet y alfabetizar digitalmente a la población.
- En Inclusión financiera, la Alianza impulsa que miles de agricultores, comerciantes y emprendedores, entre otros públicos, accedan a créditos y otros servicios financieros.
- La Alianza fomentará, de igual forma, una cultura de ahorro en la población.
- CR3CE tiene como aliados a Yachay y Cisco, para el caso de la expansión de servicios digitales, y a MiBanco, Prisma, Confianza y Gmoney, para promover el acceso a servicios financieros.
- La marca de la Alianza es CR3CE, y CEDRO Y USAID son socios principales para promover el desarrollo económico y social.
- Los aliados se encargarán directamente de la implementación de los servicios digitales y financieros.

Servicios digitales

- El poco acceso a internet, y a otros servicios digitales, ha dificultado el desarrollo económico y el acceso a la información en las zonas de intervención de la Alianza CR3CE.
- CR3CE promoverá con Yachay y Cisco la instalación de redes que potencien el acceso de la población a Internet, y a alfabetización y capacitación digitales.
- Con ello, la Alianza brindará a instituciones, organizaciones y población en general un potente instrumento para lograr su desarrollo económico y social.
- Con el aliado Yachay se potenciarán las redes instaladas anteriormente para el funcionamiento de los Telecentros, mejorando la cobertura y calidad de la señal.
- CR3CE promoverá acciones comunicativas y de promoción para que la población tenga una actitud proclive a usar y adquirir servicios de Internet.
- El costo que pueda resultar de Internet es muy bajo en relación a las ventajas que brinda dicho servicio a padres, productores, estudiantes y emprendedores.
- Agricultores y organizaciones de productores conectados a Internet estarán en mejores condiciones de competir en los mercados y obtener ganancias.
- Alumnos de cualquier nivel educativo elevarán notablemente sus opciones de aprendizaje y desarrollo accediendo a Internet y a su buen uso.
- Capacitarse para obtener mayores ganancias y conocer cómo manejar Internet será trascendental para la superación de la población en general.

Servicios financieros

- CR3CE promoverá acciones comunicativas y de promoción para que la población tenga una actitud proclive a usar y adquirir servicios financieros.
- Acceder a servicios financieros fortalece la ciudadanía en aquellas zonas en las que antes no existía opciones de crédito y ahorro.

- Poder invertir en un negocio es una decisión valiente: si estás en condiciones de hacerlo, podrás obtener mayores ganancias apoyándote en las opciones financieras que ahora te brinda la Alianza.
- El crédito es bueno siempre y cuando estén en condiciones de asumirlo. Para ello, debes analizar con responsabilidad tu situación económica considerando tus ingresos y gastos familiares y productivos.
- Contar con títulos de propiedad de tu tierra es muy bueno. Ello te dará mayor credibilidad ante las entidades financieras.
- CR3CE promoverá una cultura de ahorro entre la población.
- Es bueno que el sobrante que obtengas entre tus gastos e ingresos lo pongas en una cuenta de ahorro.
- Los ahorros que obtengas, más tus proyecciones de ingresos a futuro, pueden ayudarte a decidir para la obtención de un crédito.
- Recuerda que al inicio el crédito siempre tiene que estar orientado a un negocio o emprendimiento. Es decir, a actividades que generen mayores ganancias.
- Cuando tengas ahorros suficientes podrás programar inversiones diversas, como mejora de tu vivienda, educación de mayor calidad, viajes, etc.

IX. Gobernanza del Plan Estratégico de Comunicaciones

La gobernanza, cuya definición está destacada por la Real Academia Española (RAE) como el “arte o manera de gobernar”, será medular para el buen manejo del Plan Estratégico de Comunicaciones de la Alianza CR3CE. Como pocas propuestas de desarrollo social y económico, CR3CE requiere de una fuerte interacción con su propio personal, con sus aliados comerciales y con socios estratégicos de las zonas de intervención.

Sus propósitos sólo podrán ser alcanzados mediante esta interacción y su articulación para consensuar planes de trabajo territoriales y formas conjuntas de llevar adelante la implementación. Aunque ello no dé en toda su extensión, CR3CE deberá procurar llevar este concepto de proyección conjunta de su trabajo hasta donde le sea posible. La ecuación planteada en este caso es la siguiente: a mayor planificación para el trabajo de campo (en especial entre CEDRO y sus aliados comerciales), mayor la incidencia para alcanzar resultados esperados e indicadores de la Alianza.

La acción en el campo de la comunicación para el desarrollo (cambio de comportamiento, especialmente) y el terreno del marketing social (promoción de productos digitales y financieros) requiere necesariamente del establecimiento de una forma de hacer las cosas y la generación de algunos espacios de trabajo.

En esa línea es que planteamos los siguientes criterios fundamentales que deben guiar la acción comunicativa y de marketing de la Alianza CR3CE:

9.1 Articulación interna en CEDRO

Consolidar un comportamiento de CEDRO que garantice la articulación estratégica entre los diversos componentes, en especial los de servicios y digitales y servicios financieros, será fundamental. En ese marco, se requiere que exista una apropiada relación-información, y especialmente espacios para el análisis y planificación territorial, para el buen manejo del componente comunicativo.

Esto implica que el área de comunicaciones sea convocada para reuniones estratégicas que se desarrollen en otros componentes y en las que se generan decisiones de abordaje y planes de trabajo a nivel central. También será importante la presencia del componente comunicativo de CEDRO en aquellos espacios que se dediquen a tratar aspectos de análisis específico de sus aliados comerciales, en especial de aquellos que están generando ruido o distorsión en el marco de la implementación.

9.2 Articulación entre componente de comunicaciones y oficinas regionales

Esto es clave y va a demandar el desarrollo de un plan de soporte y seguimiento técnico desde el área de comunicaciones del nivel central. Se ha anotado ya en este Plan Estratégico, en diversas ocasiones, la necesidad que los comunicadores –y su acción asociada a los promotores y aliados- sea monitoreada de cerca por el nivel central. No solo por una consideración lógica asociada a un acompañamiento en las intervenciones, sino fundamentalmente por la necesidad de pensar y planificar con estrategia los procesos a desarrollarse.

Dejar ello solo en manos de los comunicadores regionales –o tratar de manejar este tema de manera virtual- puede generar vacíos que generarían un impacto negativo en la efectividad del programa de comunicaciones. No olvidemos que el tema

comunicativo y de marketing, su despliegue y planificación, se dará en estricto en los territorios de intervención.

9.3 Formación y operación de Comité de Comunicaciones y marketing de CR3CE

Será clave que CEDRO pueda instalar lo antes posible el Comité de Comunicaciones y Marketing de CR3CE, el cual aportará de manera importante a la implementación de las acciones que se desarrollen. En este comité se revisará y programará, a nivel central, los planes de comunicación de CEDRO y sus aliados, se buscará la concertación de esfuerzos, se verá la pertinencia o mejor uso de materiales de sensibilización y promoción disponibles y de definirán los principales aspectos y roles de las intervenciones territoriales concertadas.

Esta acción será formativa en el tiempo, y se espera que luego de las primeras reuniones este grupo adoptará una dinámica que apuntalará de manera efectiva lo que se desarrolle en ellos ejes territoriales. Cuando el equipo de CEDRO viaje a las zonas de intervención, deberá incorporar en su agenda de trabajo una reunión entre CEDRO (comunicadores y promotores) y representantes de los aliados. Aunque no se pretende la generación de un comité a nivel regional, si se espera que la dinámica que se establezca en el comité del nivel central se contagie en beneficio de una acción concertada a nivel regional.

El Comité de Comunicaciones y Marketing, estará conformado por:

- CEDRO (que lo convocará y conducirá).
- USAID.
- Representantes de áreas de imagen y marketing de Yachay, Cisco, Confianza, MiBanco y Prisma.
- Otros socios de USAID (eventual).

Periodicidad: Mensual.

9.4 Sesiones semestrales de evaluación por ejes territoriales

El Plan Estratégico contempla a su vez sesiones semestrales de evaluación por eje territorial, en las que se sugiere la participación de CEDRO nivel central (alta gerencia, comunicaciones y representantes de componentes digital y financiero), coordinador regional, comunicadores regionales, promotores y representantes de los aliados. Estas reuniones se darían en las cabeceras de cada eje estratégico (Tarapoto, Pucallpa y Tingo María). Las primeras deberían desarrollarse en noviembre de 2018.

ANEXO
MATRIZ MARCO LÓGICO
Alianza CR3CE

OBJETIVOS/Acciones	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
--------------------	-------------	------------------------	-----------

<p>Fin</p> <p>Contribuir a expandir el conocimiento y uso de Internet y servicios financieros y a la expansión del uso de servicios financieros como una forma de dinamizar las economías locales de los centros poblados que son parte de la intervención de la Alianza CR3CE.</p>	<p>Indicadores referencia:</p> <p>15,000 nuevos usuarios de Internet.</p> <p>75,000 usuarios Internet.</p> <p>16 millones de ingreso por venta de Internet.</p> <p>19 millones de dólares en créditos.</p> <p>3 millones de dólares en ahorros.</p>	<p>- MEL de CEDRO y resultados reportados por los aliados de CR3CE (servicios digitales y financieros).</p>	<p>Condiciones políticas y económicas se mantienen estables y aliados de CR3CE cumplen con compromisos adquiridos.</p>
<p>Propósito</p> <p>Contribuir a generar en la población objetivo de la Alianza CR3CE una actitud proclive a la adquisición y uso de servicios Internet y de servicios financieros.</p>	<p>- Porcentaje de población de área de influencia de la Alianza que está dispuesto a contar con servicios de Internet.</p> <p>- Porcentaje de población de área de influencia de la Alianza que tiene disposición a adquirir o usar algún tipo de servicio financiero.</p>	<p>- Línea de base CEDRO.</p>	<p>Condiciones políticas y económicas se mantienen estables y aliados de CR3CE cumplen con compromisos adquiridos.</p>
<p>RESULTADO 1</p> <p>Configurar una plataforma comunicativa que potencie la acción de la Alianza desde sus propios recursos técnicos y financieros.</p>	<p>- Plataforma comunicativa propia a la Alianza CR3CE configurada y funcionando.</p>	<p>- Documento técnico sobre Plataforma Comunicativa de CEDRO.</p>	
<p>R.1.1.</p> <p>Incorporar en los convenios de los aliados un acápite que permita generar acciones comunicativas y de marketing.</p>	<p>- Nro. de aliados que han incorporado en convenios propósito de trabajar acciones de comunicación y marketing en zonas de intervención de la Alianza.</p>	<p>- Convenios con aliados.</p>	
<p>R.1.1.1</p> <p>Reuniones bilaterales con aliados para delimitar alcance de sus intervenciones y rol del área de Comunicaciones de CEDRO en tales propuestas.</p>	<p>- Nro. de aliados que cuentan con hoja de ruta para su aporte en la Alianza CR3CE.</p>	<p>- Hojas de ruta definidas con aliados.</p>	

R.1.1.2 Generación a nivel central de planes de trabajo en comunicación y marketing con los aliados.	- Nro. de planes anuales de trabajo (a partir de 2019) que reflejen una planificación concertada con aliados.	- Planes de trabajo anuales concertados por aliado.	
R.1.2 Fortalecer de manera continua capacidades difusivas de los promotores de CEDRO para reforzar mensajes a la población.	- Nro. de sesiones de trabajo con promotores para proyectar estrategias y mensajes. - Nro. de planes de acción desarrollados de manera específica.	- Reporte de sesiones. - Planes de incursión sobre escenarios específicos.	
R.1.2.1 Reunión de inducción sobre temas comunicativos y de marketing.	- Nro. de promotores inducidos.	- Acta de reunión.	
R.1.2.2 Establecer un mecanismo secuencial de formación operativa con promotores para apuntalar el cambio de actitud (en temas de comunicación y marketing aplicados a su quehacer cotidiano).	- Nro. de sesiones mensuales realizadas.	- Actas de sesiones realizadas.	
R 1.2.3 Identificar dentro de grupo de promotores al menos dos (2) por región que tengan mayor capacidad comunicativa y que puedan integrarse circunstancialmente en acciones comunicativas.	- Nro. de promotores identificados por región (San Martín, Ucayali y Huánuco). - Nro. de acciones comunicativas en las que participan promotores por ámbito.	- Relación de promotores identificados.	

R.1.2.4	Contar información actualizada sobre medios y espacios de comunicación, líderes políticos y comunitarios, en centros poblados.	- Nro. de centros poblados con reporte de medios y espacios de comunicación disponibles.	- Reportes de centros poblados sobre medios y espacios de comunicación.	
R 1.2.5	Producción de materiales de comunicación (audiovisual, impreso o merchandising) en soporte a acciones de comunicadores y promotores.	- Nro. de materiales producidos.	- Relación de materiales producidos.	
R.1.3	Conformar a nivel de aliados de CR3CE un Grupo de Trabajo de Comunicación y Marketing conducido por CEDRO que articule y potencie esfuerzos.	- Comité formado y con vida orgánica. - Nro. de reuniones bimensuales de Comité de Comunicación y Marketing de la Alianza.	- Acta de constitución del comité y protocolo de funcionamiento. - Actas de comité por sesión desarrollada.	
R.1.3.1	Instalación de Comité de Comunicación y Marketing de aliados de CR3CE.	- Comité formado y funcionando.	- Acta de instalación. - Protocolo de funcionamiento.	
R 1.3.2	Revisión de materiales de comunicación (audiovisual y gráfico) vigentes en cada aliado o que se hayan usado en el pasado sobre temas asociados e CR3CE.	- Nro. de materiales revisados sobre servicios digitales y financieros.	- Catálogo de materiales existentes y que pueden ser utilizados (con adaptación o sin ella).	
R.1.4	Fortalecer la acción desde los Telecentros como ejes de propulsión de acciones comunicativas y de participación ciudadana.	- Nro. de Telecentros con planes de acción en apoyo a objetivos de la Alianza.	- Planes de acción de los Telecentros.	
R 1.4.1	Contribuir en fomentar desde los Telecentros acciones de información y promoción planificadas por los componentes financiero y	- Nro. de acciones de difusión y promoción desarrolladas.	- Reporte de Telecentros.	

digital de la Alianza.			
R2 Desarrollar esquemas de organización desde la perspectiva comunicativa para un trabajo más integrado con componentes técnicos de CR3CE en organizaciones comunitarias e instituciones que potencialmente pueden ser usuarias o adquirientes de servicios digitales y/o financieros en los centros poblados.			
R.2.1. Identificar organizaciones de base e instituciones para realizar jornadas de promoción y difusión sobre el uso y adquisición de servicios digitales y financieros.	- Nro. de centros poblados en los que se han identificado organizaciones e instituciones para promover uso y adquisición de servicios digitales y financieros.	- Listado de centros poblados y organizaciones e instituciones en los que se realizarán jornadas de promoción y difusión de servicios digitales y financieros.	
R.2.1.1 Reuniones técnicas con el equipo de CEDRO para determinar las prioridades territoriales y los alcances de la Alianza CR3CE en cada jurisdicción.	- Nro. de mapas con zonas definidas por intensidad de acción comunicativa y de marketing. - Nro. de planes de comunicación y marketing (por aliado) en apoyo a esta planificación.	- Listado de zonas priorizadas y mapas de intervención. - Listado de planes de comunicación y marketing.	
R.2.1.2 Reuniones técnicas (comunicadores y promotores) con aliados a nivel de ejes territoriales (Tarapoto, Pucallpa y Tingo María) para conciliar intervenciones de promoción y difusión de servicios digitales y financieros.	- Nro. de reuniones regionales desarrolladas con aliados de CR3CE.	- Planes conciliados con aliados de los componentes digital y financiero de la Alianza CR3CE.	

R.2.2			
Contribuir a la implementación de acciones comunicativas en función de los ejes territoriales definidos por CEDRO y aliados de CR3CE.			
R.2.2.1			
Reuniones de programación a nivel central con diversos componentes de CEDRO para analizar escenarios y definir intervenciones.	- Nro. de reuniones de programación conjunta con diversos componentes de CEDRO.	- Actas con acuerdos y definición de acciones eje de intervención.	
R.2.2.2			
Reuniones con aliados de CR3CE para definir acciones conciliadas en la promoción y difusión de servicios digitales y financieros en zonas geográficas priorizadas.	- Nro. de reuniones de programación conciliada con aliados de CR3CE en zonas de intervención.	- Planes de intervención conciliados con aliados de CR3CE.	
R.2.2.3			
Producción de los materiales de comunicación y marketing a ser usados en espacios comunitarios (ECAs, APAFA, colegios, empresas, etc.) para promover uso y adquisición de servicios digitales y financieros.	- Número de materiales de comunicación producidos.	- Listado de materiales de comunicación producidos.	
R.2.2.4			
Producir e implementar eventos de incidencia pública, activaciones BTL, y otras, en las que se promueva el uso de servicios digitales y financieros.	- Nro. de eventos BTL y otros de incidencia pública realizados en las áreas de intervención de la Alianza CR3CE.	- Reportes de eventos BTL realizados.	
R3 Desarrollar estrategias y acciones comunicativas a nivel mediático, aprovechando las opciones comunitarias, locales y de los centros poblados de mayor dimensión en coordinación con los diversos socios de la Alianza.			

R.3.1 Definir estrategias mediáticas para su abordaje en función de demandas específicas que provengan del análisis del mapeo mediático y de la información disponible.	- Nro. de estrategias mediáticas y planes definidos por ámbito (Tarapoto, Pucallpa y Tingo María).	- Listado de estrategias y planes de intervención elaborados.	
R.3.1.1 Realizar un mapeo por eje de intervención de la Alianza para delinear las opciones mediáticas que apoyen la intervención de la Alianza CR3CE.	- Nro. de mapeos mediáticos elaborados por eje territorial.	- Mapas de intervención mediática.	
R 3.1.2 Analizar con los aliados los planes de medios (publicidad) que implementarán en las zonas de influencia de la Alianza CR3CE.	- Nro. de planes de medios de aliados identificados y mapeados por ámbito territorial.	- Listado de planes de medios de aliados por ámbito territorial.	
R 3.1.3 Generar con los medios de comunicación alianzas tácitas de difusión de información como un “crédito a favor” por la publicidad colocada por los aliados.	- Nro. de medios con los que se llegó a acuerdos tácitos por ámbito territorial.	- Listado de medios que contribuyeron con difusión informativa por eje territorial.	
R.3.2 Identificar formas de comunicación comunitaria para su máximo aprovechamiento en función de su cercanía con la gente y su muy bajo costo.	- Nro. de centros poblados en los que se han identificado sistemas de comunicación comunitaria.	- Listado de centros poblados y sistemas de comunicación.	
R.3.2.1 Reuniones con promotores CEDRO para analizar información de centros poblados bajo su jurisdicción e identificar sistemas de comunicación comunitaria y formas de utilización.	- Nro. de centros poblados en los que se han identificado sistemas de comunicación comunitaria y forma de utilización.	- Relación de centros poblados con sistemas de comunicación comunitaria y formas de utilización.	

R 3.2.2	Elaboración de planes de trabajo por eje territorial para acción en redes de comunicación comunitaria identificadas por los equipos de CEDRO.	- Nro. de planes de trabajo utilizando sistemas de comunicación comunitaria (por ejemplo, bocinas comunales o sistemas de perifoneo municipal).	- Relación de planes de trabajo elaborados. - Relación de planes de trabajo implementados.	
R.3.2.3	Producción de materiales (audiovisuales y gráficos) para uso en sistemas de comunicación comunitaria identificados.	- Nro. de materiales de comunicación producidos durante la implementación de la Alianza.	- Listado de materiales de comunicación comunitaria producidos.	
R.3.3	Implementar a nivel de la Alianza opciones de empoderamiento a algunos medios para poder obtener mayor cobertura promocional e informativa a los fines de CR3CE.	- Nro. de medios de comunicación empoderados por la acción de la Alianza CR3CE.	- Relación de medios empoderados.	
R 3.4.1	Definir a nivel de Grupo de Trabajo en Comunicación de aliados de CR3CE las posibilidades de implementar acciones de empoderamiento a cambio de beneficios publicitarios e informativos.	- Nro. de acciones a ser implementadas en ámbitos de intervención	- Plan concertado de CEDRO y Aliados para desarrollar acciones de empoderamiento y advocacy medios regionales.	
R 3.4.2	Definir con Yachay y CISCO un plan táctico de capacitación en TIC con periodistas en al menos cinco ciudades (Tingo María, Tarapoto, Tocache, Aguaytía y Pucallpa) que permita un acercamiento con ellos y un refuerzo mediático de las acciones de la Alianza.	- Nro. de talleres de capacitación realizados.	- Relación de periodistas capacitados.	
R 3.4.3	Formar en ciudades de los ámbitos de CR3CE (Tarapoto, Piucallpa, Tingo Marío, Tocache y Aguaytía) grupos de	- Nro. de grupos de periodistas Cr3ciendo con Cr3ce formados.	- Relación de periodistas participantes en grupos Cr3ciendo con Cr3ce.	

periodistas CR3ciendo con CR3CE desde los cimientos generados en el R 3.4.2			
R.3.4.4 Definir con Yachay y CISCO formas de obtener planes de medios en ciudades más pobladas del ámbito de CR3CE mediante la modalidad de canje por servicios Internet y de capacitación.	- Nro. de medios con modalidad de canje de planes de medios por servicios digitales y de capacitación.	- Relación de medios con modalidad de canje suscrita.	
R4 Visibilidad del aporte de la Alianza al desarrollo local y regional a través de sus acciones para fomentar la inclusión digital e inclusión financiera en las zonas de intervención.			
R 4.1 Desarrollar la línea de branding y las aplicaciones de marcas en función a los requerimientos de USAID y conforme al contexto de implementación de la Alianza CR3CE.			
R.4.1.1 Elaboración de un manual operativo de uso de branding de la Alianza.	- Manual de branding elaborado.	- Manual de branding publicado y distribuido.	
R.4.1.2 Elaborar las piezas gráficas propias a la Alianza que contribuirán al buen uso del branding y de las estrategias de visibilidad.	Número de siguientes piezas elaboradas: - Logotipo. - Aplicación de marca en Gorros, polos, camisas, y otros productos de merchandising. - Aplicación de branding en productos informativos (formatos de notas de prensa, convocatorias, paneles, etc.).	- Listado de piezas elaboradas.	

<p>R.4.1.3</p> <p>Supervisar que todas las piezas gráficas y audiovisuales que produzcan los aliados de CR3CE y que refieran a la Alianza consideren en estricto lo estipulado en el Manuel de Branding.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nro. piezas producidas por aliados que respetaron normas de manual de branding. 	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de piezas producidas por los aliados haciendo referencia y promoviendo la Alianza CR3ce. 	
<p>R 4.2</p> <p>Generación de una presencia regular en los medios de comunicación nacionales y regionales.</p>			
<p>R.4.2.1</p> <p>Elaboración de una estrategia informativa a nivel de los tres ciudades en las que CEDRO tendrá oficina, promotores y comunicador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Numero de oficinas de CEDRO que cuentan con estrategia informativa definida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos de estrategia informativa de oficinas de Tarapoto, Pucallpa y Tingo María. 	
<p>R.4.2.2</p> <p>Elaborar notas de prensa y otras informaciones sobre la marcha de la Alianza CR3CE para lograr su difusión en medios de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nro. de notas informativas elaboradas por mes para medios escritos. - Nro. de notas informativas elaboradas por mes para medios radiales o televisivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo CEDRO y de medios (grabaciones, recortes periodísticos, links). 	
<p>R.4.2.3</p> <p>Elaborar información para su publicación en redes sociales sobre la marcha de la Alianza CR3CE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 15 informaciones publicadas por mes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Listado con notas publicadas con estadísticas de consumo. 	
<p>R.4.3</p> <p>Producción y generación de información permanente para elaborar diversas piezas informativas.</p>			

<p>R.4.3.1</p> <p>Identificación y producción de historias de éxito basadas en los enfoques de inclusión digital y financiera promovidas por la Alianza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de historias de éxito identificadas. - Número de historias de éxito producidas para medios audiovisuales y otros. - Número de historias de éxito escritas y diseñadas para diversos fines. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de historias de éxito identificadas. - Listado de historias de éxito producidas para medios audiovisuales y otros. - Listado de historias de éxito escritas y editadas. 	
<p>R.4.3.2</p> <p>Difusión de historias de éxito a nivel local, regional y nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nro. de historias de éxito difundidas a nivel local, regional y nacional. - Nro. de historias de éxito difundidas en circuitos internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de historias de éxito difundidas. 	