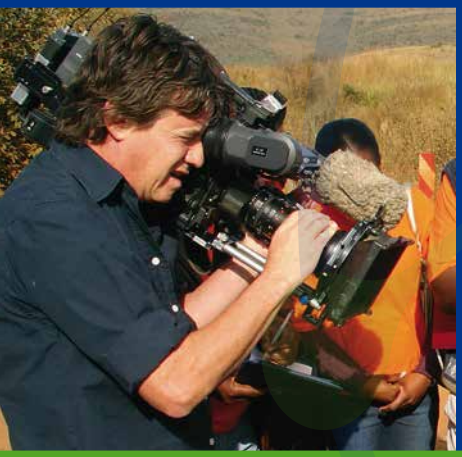
THE ABS CAPACITY DEVELOPMENT INITIATIVE



Comunicación estratégica para ABS

Una guía conceptual y un kit de herramientas para profesionales

En cooperación con

Ministerio del Ambiente

CCAD
COMISIÓN CENTROAMERICANA DE AMBIENTE Y DESARROLLO

Texto: Kathrin Heidbrink, Manfred Oepen

Con aportaciones de: Geoff Burton, Pierre du Plessis, Frits Hesselink, David Ainsworth, Beatriz Gómez Castro, Lars Bjork, R. Jean Gapusi, TaeEun Jin, Andreas Drews, Suhel al-Janabi, Tobias Dierks, Susanne Heitmüller, Stephanie Buri

Fotos: © La portada: GIZ (4); GIZ: S. 4 (2), 7, 10 (2), 21 (2), 39, 45, 50, 55, 62, 64, 68, 84, 88; GIZ / Alois Kohler: S. 17; GIZ / Florian Kopp: S. 10, 52, 60; GIZ / Markus Matzel: S. 41, 71; Suhel al-Janabi: S. 2, 4, 15, 24, 25, 33, 41 (2), 42, 43, 46, 49, 55, 60, 72, 76, 80, 82, 87, 88 (2); Climate Change, Agriculture and Food Security (CCAFS): S. 56; International Maize and Wheat Improvement Center (CIMMYT): S. 21; S. Kilungu (CCAFS): S. 66; Neil Palmer (CIAT): S. 19; J. L. Urrea (CCAFS): S. 39;

Traducción: Elena Rubio Serrano

Maquetación: MediaCompany, Agentur für Kommunikation

Impresión: Druckerei Hachenburg GmbH

Responsable:
Dr. Andreas Drews
Manager of the ABS Capacity Development Initiative
Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Bonn & Eschborn
Dag-Hammarskjöld-Weg 1–5
65760 Eschborn
Germany

T +49 (6196) 79-1363
F +49 (6196) 7980-1363
E abs-initiative@giz.de
I www.abs-initiative.info

La Iniciativa de Desarrollo de Capacidades de Acceso y Reparto de Beneficios, ABS (por sus siglas en inglés), es implementada por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y financiada por los gobiernos de Alemania, Noruega, Dinamarca, Francia, la Unión Europea y el Institut de la Francophonie pour le développement durable (Instituto de la Francofonía para el Desarrollo Sostenible).

Prefacio

Esta guía trata sobre **ABS,** que son las siglas de **"Access and Benefit-sharing"**, es decir, acceso y reparto de beneficios, y que constituye un conjunto de principios acordados internacionalmente en relación con la utilización de recursos genéticos. Estos principios fueron desarrollados en el contexto del Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB) de la ONU y formalizados en el **"Protocolo de Nagoya** sobre Acceso a los Recursos Genéticos y Participación Justa y Equitativa en los Beneficios que se Deriven de su Utilización", que entró en vigor el 12 de octubre de 2014.

Más específicamente, esta guía trata sobre la **comunicación estratégica para la implementación de ABS.** El Protocolo de Nagoya es un hito internacional clave, aun así, el diseño y la implementación de sistemas ABS funcionales a nivel nacional pueden suponer un desafío. ABS abarca una amplia gama de cuestiones especializadas y la implementación del protocolo requiere la participación de muchos actores diferentes. Los actores clave involucrados en los procesos ABS suelen tener conocimientos, puntos de vista e intereses considerablemente distintos. Dar a la comunicación un enfoque estratégico ayuda a quienes gestionan procesos ABS con múltiples actores a promover la existencia de un sentido compartido respecto a las diferentes cuestiones, y a acordar con todos los involucrados cuáles son los objetivos específicos que se desean alcanzar.

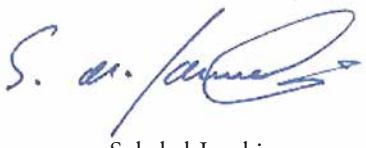
La **Iniciativa de Desarrollo de Capacidades ABS** de donantes múltiples lleva trabajando desde 2005 para apoyar a socios en África, el Caribe y el Pacífico en sus esfuerzos por hacer realidad ABS. Desde un principio se ha prestado una gran atención a la **Comunicación, Educación y Concienciación Pública (CEPA,** por sus siglas en inglés). Se han creado diversos productos impresos y en vídeo para apoyar la comunicación sobre ABS, y se ha acumulado mucha experiencia a través de talleres, encuentros y cursos de capacitación relacionados con CEPA. La Iniciativa ABS desea agradecer a todos los participantes y contribuyentes sus valiosas aportaciones. La presente guía consolida parte de la experiencia obtenida a través de la Iniciativa ABS y proporciona más conceptos y herramientas para ayudar a las personas a cargo de la implementación ABS a que comuniquen de manera efectiva. La Iniciativa ABS agradece especialmente al proyecto "Apoyo al Desarrollo e Implementación de Políticas sobre ABS en África" de la **PNUMA/ Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF,** por su siglas en inglés) por su generosa contribución financiera para el desarrollo del contenido de la guía ABS CEPA. Así mismo reconocemos el aporte de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD)y del Ministerio del Ambiente de Ecuador. La producción de la versión para America Latina de esta guia, ha sido apoyada por el Programa Promoción del potencial económico de la biodiversidad de manera justa y sostenible para poner en práctica el Procolo de Nagoya en Centroamérica ABS/CCAD-GIZ, con financiamiento del Fondo Clima y Energía del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) y también ha sido apoyado por el Ministerio del Ambiente del Ecuador en el marco de ProCamBío ejecutado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbiet por encargo del Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) del Gobierno Federal de Alemania.

Si bien los enfoques de comunicación presentados aquí han sido desarrollados con vistas a su aplicación en materia de ABS, también pueden resultar útiles para aquellos que trabajen en la implementación de otros objetivos del **Plan Estratégico del CDB 2011–2020.** La Iniciativa ABS invita a todos a hacer uso de esta guía según les convenga.

Esta obra no habría sido posible sin las aportaciones, contribuciones y comentarios de **expertos en ABS y comunicación** de todo el mundo. Nuestro especial agradecimiento a Geoff Burton, Pierre du Plessis, Frits Hesselink, David Ainsworth, Beatriz Gómez Castro, Lars Bjork, R. Jean Gapusi y TaeEun Jin, que han contribuido sustancialmente a y/o revisado exhaustivamente el borrador de la misma.

El futuro nos aportará más experiencia, tanto en la implementación de ABS como en la comunicación relacionada. Apreciaremos, y tendremos en cuenta en futuras revisiones, cualquier **comentario por parte de usuarios** de esta guía. La Iniciativa tiene previsto publicar actualizaciones en línea con regularidad, en http://www.abs-initiative.info/knowledge-center/publications/ y www.abs-cepa.info.

Andreas Drews
Gerente



Suhel al-Janabi
Co-gerente

La Iniciativa de Desarrollo de Capacidades ABS
Agosto de 2015

Índice

1. INTRODUCCIÓN 6

2. PARA EMPEZAR 8

Algunas ideas para reflexionar 8
Orientación práctica inicial 9

3. COMUNICAR QUÉ: OCHO ÁREAS DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ABS 11

1ª área Ratificación del Protocolo de Nagoya 12
2ª área Definir las políticas/estrategias generales ABS 13
3ª área Establecer regulaciones nacionales ABS 14
4ª área Establecer mecanismos institucionales 15
5ª área Tener en cuenta los conocimientos tradicionales (CT) 16
6ª área Tener en cuenta las cuestiones transfronterizas 17
7ª área Estrategia de valorización 18
8ª área Implicación de los actores clave 19

Resumen: ocho áreas de acción para la implementación de ABS 20

4. PONGÁMONOS ESTRATÉGICOS – 10 PASOS PARA COMUNICAR ABS 22

Análisis 24
Paso 1 Análisis de la situación 24
Paso 2 Análisis de los actores clave 26
Paso 3 Objetivos de comunicación 28

Planificación 30
Paso 4 Redacción de la estrategia de comunicación 30
Paso 5 Participación de grupos estratégicos 32
Paso 6 Selección de canales de comunicación 34

Producción 36
Paso 7 Concepción del mensaje 36
Paso 8 Producir medios y preparar diálogos 38

Acción y Reflexión 40
Paso 9 Gestionar la estrategia de comunicación multicanal 40
Paso 10 Monitoreo y evaluación (MyE) 42

5. CAJA DE HERRAMIENTAS 44

Análisis 46
Herramienta 1.1 JobAid: Análisis de la situación 46
Herramienta 1.2 Revisión de análisis del ámbito de política 48
Herramienta 1.3 Gráfico de visión global 50
Herramienta 2.1 JobAid: Vista general de los actores estratégicos 52
Herramienta 2.2 Mapa de actores 54
Herramienta 2.3 Análisis de actores a través de cuatro cuadrantes 56
Herramienta 2.4 Análisis del campo de fuerzas 58
Herramienta 2.5 JobAid: Conocimientos – Actitudes – Prácticas (CAP) 60
Herramienta 3.1 JobAid: Objetivos de comunicación 62
Herramienta 3.2 Indicadores de objetivos de comunicación 64

Planificación 66
Herramienta 4.1 JobAid: Redacción de la estrategia de comunicación 66
Herramienta 5.1 JobAid: Participación de grupos estratégicos 68
Herramienta 5.2 Formas de cooperación y roles 70
Herramienta 5.3 Negociación 72
Herramienta 5.4 Chairs in the Corner (Sillas en la esquina) 74
Herramienta 6.1 JobAid: Selección de canales de comunicación 76

Producción 78
Herramienta 7.1 JobAid: Concepción del mensaje 78
Herramienta 8.1 JobAid: Producir medios y preparar diálogos 80

Acción y Reflexión 82
Herramienta 9.1 JobAid: Gestionar la estrategia de comunicación multicanal 82
Herramienta 10.1 JobAid: Monitoreo y evaluación 84

6. REFERENCIAS 86

1. Introducción

Esta guía ofrece consejos acerca del rol, la relevancia y el uso de la comunicación para implementar sistemas de Acceso y Participación en los Beneficios (APB o, en adelante, ABS, por sus siglas en inglés) a nivel nacional. Proporciona un resumen de **consideraciones, enfoques y métodos** en materia de comunicación para las diferentes fases de implementación de ABS.

Establecer políticas, regulaciones, instituciones y mecanismos ABS es un proceso de **cambio social.** Una estrategia de comunicación bien diseñada le ayudará a gestionar el cambio de manera efectiva y eficiente.

La comunicación estratégica requiere **conocimientos especializados y experiencia.** La mayoría de la gente a cargo de la implementación de ABS no son expertos en comunicación. Por ello, el primer consejo es: ¡no intente hacerlo todo usted solo! **Forme equipo con otros** que cuenten con la experiencia necesaria y busque socios que puedan ayudarle a diseñar e implementar la estrategia y a identificar los recursos necesarios.

Grupo destinatario – esta guía va dirigida a

- personas que **se encarguen oficialmente** de la implementación de ABS a nivel nacional, por ejemplo, puntos focales o autoridades nacionales competentes;
- personas **involucradas de algún otro modo** en la implementación de ABS, como funcionarios de ministerios relacionados con ABS, así como de la industria, la comunidad científica, ONG interesadas y otros grupos de la sociedad civil;
- **cualquiera** que tenga la necesidad de comunicar acerca de ABS.

Fin – esta guía sirve para

- ayudar a expertos y profesionales de ABS a comprender la **relevancia** de la comunicación estratégica;
- ofrecer **orientación** y **herramientas** de comunicación a las personas responsables de ABS para facilitar la implementación de ABS y el Protocolo de Nagoya;
- apoyar a las personas y organizaciones involucradas en ABS a la hora de comunicar sus **intereses**.

Tenga en cuenta que esta guía ha sido escrita para **expertos en ABS que busquen consejos en materia de comunicación y no viceversa.** Se asume de entrada que los lectores están familiarizados con el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB) de la ONU y con el Protocolo de Nagoya sobre "Acceso a los Recursos Genéticos y Participación Justa y Equitativa en los Beneficios que se Deriven de su Utilización" (ABS). Si usted está familiarizado con los principios y métodos de la comunicación estratégica, pero no con el convenio y/o ABS, le recomendamos que consulte otras fuentes. Las páginas web relacionadas del CDB (www.CDB.int/abs) y de la Iniciativa ABS de donantes múltiples (www.abs-initiative.info) constituirán excelentes puntos de partida en tal caso.

¿Por qué es necesaria una guía de comunicación especial para ABS?

Ya se ha escrito mucho acerca de la comunicación, la comunicación estratégica y la comunicación sobre biodiversidad. ¿Para qué necesitamos una guía destinada específicamente a la comunicación para la implementación de ABS? La respuesta más concisa es: **porque ABS es un tema nuevo y complejo.**

¿Qué tiene de nuevo ABS? Si bien el concepto básico es tan antiguo como el Convenio sobre la Diversidad Biológica, mucha gente aún no sabe mucho acerca de ABS. En octubre de 2010 se adoptó el Protocolo de Nagoya en la décima Conferencia de las Partes (COP 10) del CDB con el fin de implementar los principios ABS del convenio. En julio de 2014, cincuenta Estados y la UE habían entregado instrumentos de ratificación, y el protocolo entró en vigor en octubre de ese mismo año. Desde entonces, el foco de atención se ha trasladado de las negociaciones internacionales a la implementación en el ámbito nacional, y esto, sin duda, constituye una tarea muy nueva para mucha gente en muchos países. La comunidad de profesionales ABS aún se halla en un proceso de aprendizaje en lo relativo tanto a la implementación como a la comunicación. A estas alturas, el protocolo aún no es muy conocido, ni mucho menos entendido, por lo que la comunicación sobre ABS al mundo exterior suele empezar de cero.

¿Qué tiene de complejo ABS? ABS abarca diferentes ámbitos y a una gran variedad de actores:

1 ABS incluye muchos **aspectos especializados** (p. ej., biología, Derecho, justicia, economía, política, ética, cultura) y es difícil para cualquiera ser un experto en todos estos ámbitos.

2 ABS engloba diversos **sectores** y mercados, como el de agricultura, horticultura, cosmética, biotecnología, el farmacéutico y otros.
3 La gama de actores involucrados en ABS es muy amplia y heterogénea: desde responsables políticos a expertos jurídicos, pasando por científicos, gente de negocios, ONG y por pueblos indígenas y comunidades locales. Cada uno de ellos tiene su propia visión del mundo y su perspectiva, habla en su propio idioma y defiende sus propios intereses y objetivos; además, la distribución de poder entre ellos suele ser desigual.
4 Existe una fuerte **interdependencia** entre el Protocolo de Nagoya sobre ABS y otros acuerdos internacionales, por ejemplo, en el contexto de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), la Organización Mundial de la Salud (OMS) o el Convenio sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas (CITES, por sus siglas en inglés).
5 ABS no es un proyecto con límites claros ni en el espacio ni en el tiempo. ABS es más bien un ruedo político y un **ámbito de la política.** La comunicación sobre ABS consiste solo parcialmente en la venta de un nuevo concepto; se trata en mucha mayor medida de liderar, coordinar y facilitar un proceso de negociación sociopolítico.

El Protocolo de Nagoya tiene el potencial de reducir la complejidad de ABS, pero solo si todos los actores clave pueden alcanzar un sentido compartido acerca de cómo implementarlo, lo cual exige una buena comunicación.

La comunicación como una herramienta de gestión le ayudará a poner en práctica ABS

Por todos estos motivos, esta guía se centrará en cuestiones como: ¿Cómo iniciar y mantener la **comunicación con y entre los actores clave** acerca de una variedad de asuntos relevantes para la implementación de ABS? ¿Cómo diseñar y hacer llegar la información deseada a los responsables de la toma de decisiones? ¿Cómo apoyar a diferentes grupos de actores clave para que alcancen un **sentido compartido** acerca de ABS y sus objetivos?

Esto se corresponde con la "C" de CEPA, el enfoque de "Comunicación, Educación y Concienciación Pública" que se suele utilizar en el contexto del CDB y de otros acuerdos multilaterales en materia ambiental. La "E" y la "PA", es decir, la educación y la concienciación pública, solo son posibles mediante una buena comunicación, pero ambos se volverán más relevantes a medida que los países diseñen sus sistemas nacionales y la implementación internacional de ABS se vaya asentando.

Estructura de esta guía

Esta guía de comunicación ABS se divide en cinco partes principales:

La 1ª parte proporciona un resumen general del contenido y la estructura del documento.
La 2ª parte introduce algunos aspectos básicos de la teoría y práctica de la comunicación.
La 3ª parte esboza los objetivos y tareas de ocho áreas de acción concretas de la implementación de ABS y explica cómo la comunicación puede ayudar a gestionar cada una de ellas.
La 4ª parte presenta una serie de diez pasos para la comunicación estratégica que le ayudarán a especificar y organizar su enfoque en cada área de acción.
La 5ª parte proporciona un conjunto de métodos y herramientas que hacen referencia a los diez pasos de la comunicación estratégica.

Cada parte y capítulo ha sido escrito de modo que pueda ser utilizado por separado. Esto puede implicar una cierta repetición, si bien los autores han intentado reducirla al mínimo.

Con el incremento de la práctica en la implementación de ABS surgirán nuevas necesidades, conceptos, métodos y herramientas de comunicación. Por ello, esta guía pretende ser un documento "vivo", que será actualizado, complementado y ampliado a medida que se disponga de más y más experiencia ABS de primera mano.

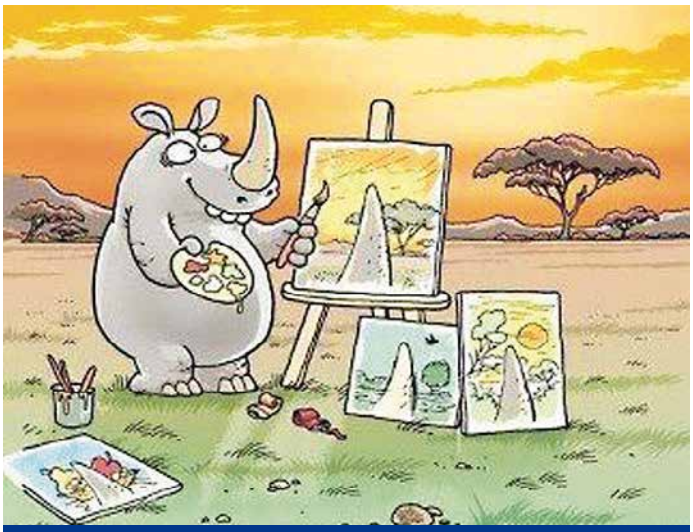
2. Para empezar

Algunas ideas para reflexionar

El verbo latino "communicare" significa compartir, hacer juntos, involucrar, es decir, mucho más que meramente hablar con o escribir a. Antes de centrarnos en la importancia de la comunicación *estratégica* para ABS, es conveniente que dediquemos unos instantes a recordar algunas características generales de la comunicación.

1. No es posible no comunicar

Todo lo que hacemos, y lo que no hacemos, comunica algo a los demás. La forma de mirar y de comportarnos, con quién y cómo interactuamos, las palabras e imágenes que utilizamos todo esto es observado por otros, que se encargan de interpretarlo. Una conclusión es, por tanto, que aunque decidamos no comunicar algo **activamente,** esto significará algo para los demás. Por ejemplo, si en su labor como punto focal de ABS decide no dirigirse a determinados actores clave o *stakeholders,* este mero hecho les transmitirá a ellos y a otros un mensaje de carácter negativo.



You see the world as you are!

2. Lo percibido es la única realidad

La interpretación que damos a los mensajes de otros viene determinada por nuestros propios orígenes, visión del mundo, experiencia, cultura, etc. Las palabras no significan lo mismo para todos. Por ejemplo, un europeo tiene un concepto diferente del "calor" y del "frío" que una persona del Sahel. Y ambos pensarán en cosas diferentes si escuchan la palabra "fruta". Imagínese lo que esto supone cuando se trata de conceptos abstractos como "libertad", "justicia" o "sostenibilidad". Además, tendemos a juzgar las afirmaciones de los demás en base a la calidad de la relación que mantenemos con ellos. Por ejemplo, normalmente estamos más dispuestos a aceptar consejos u opiniones de personas en las que confiamos que de aquellos que no conocemos bien o de los que recelamos. Por tanto, la confianza y la credibilidad son de inestimable valor en la comunicación.

3. La comunicación es un proceso bilateral y no un mero flujo de información en una dirección

La comunicación es subjetiva. El significado que una persona, el emisor, da a un mensaje no es el mismo que el que otra persona, el receptor, extrae del mismo mensaje. El receptor interpreta el mensaje de acuerdo con sus percepciones, no de acuerdo con las intenciones del emisor. Solamente el intercambio de impresiones y opiniones puede crear ***sentido compartido.*** Por ello es crucial ir más allá de producir folletos y posters y enfocar la comunicación de una manera interactiva y estratégica. Más aún, un proceso como ABS que implica múltiples actores clave no se limita a un emisor y a un par de receptores, sino que diferentes grupos de actores tendrán que establecer un diálogo entre sí, intercambiando puntos de vista como emisores y como receptores. En estas ocasiones, el papel, por ejemplo, del punto focal, será más el de un moderador que facilite el diálogo que el de un emisor de información en una dirección.

4. Las victorias no se logran con palabras, sino con imágenes y sonidos

Con frecuencia utilizamos palabras que apelan a nuestra inteligencia cuando intercambiamos información, pero cuando se trata de tomar decisiones sobre ideas nuevas, las emociones y los aspectos prácticos suelen predominar. Las imágenes y sonidos que apelan al corazón y a los sentidos tienen una gran importancia. Todos sabemos lo difícil que es resistirse a los anuncios televisivos o pasar del dicho al hecho en respuesta a una campaña antitabaco (ver página siguiente). Por consiguiente, si queremos motivar y movilizar a la gente para que contribuyan a ABS, tenemos que apelar no solo a lo que saben, sino también a lo que sienten y hacen respecto a ABS. Resumiendo, vaya más allá de las palabras, trabaje con una gran riqueza de imágenes y sonidos, capte la atención y ábrase paso hasta la mente, el corazón y las manos de la gente.

Orientación práctica inicial

De estas reflexiones un tanto filosóficas podemos extraer algunos consejos prácticos. Dado que la comunicación es tan subjetiva e interactiva, la clave de su éxito como comunicador radicará en que…

1. Conozca a los actores clave

ABS requiere los conocimientos, la motivación y la cooperación de muchas personas, grupos y organizaciones distintos. Puede que no sepan mucho sobre ABS, pero puede que usted tampoco sepa mucho sobre ellos. ¿Cómo son en realidad? ¿Qué determina su comportamiento? ¿Qué es importante para ellos? ¿Qué les interesa y motiva? ¿Qué les hace echarse atrás? ¿Quiénes son sus referentes? ¿Son sus opiniones dictadas por personas o grupos específicos? Los mensajes que usted transmita solo tendrán el efecto deseado si los vincula a las percepciones y visiones de su audiencia. Por lo tanto, debe averiguar todo lo que pueda sobre sus interlocutores para crear sentido compartido. ¿Cómo? Lea sobre ellos. Observe su comportamiento. Pregunte a otros que les conozcan bien. Y lo más importante, escúchelos antes de hablar.

2. Defina sus objetivos

¿Qué quiere conseguir? ¿Quiere influir en la actitud de otras personas? ¿Quiere incrementar sus conocimientos? ¿Quiere que hagan algo? Y, ¿con qué fin? Como verá, en el capítulo siguiente, ABS abarca actividades en diferentes campos. Cada uno de ellos tiene su propio objetivo de política y su propio conjunto de actores. Los objetivos de la comunicación serán, por tanto, distintos para cada ámbito y también para cada grupo. Se ahorrará mucho esfuerzo una vez que tenga en cuenta detenidamente qué es exactamente lo que necesita comunicar a quién. No pierda el tiempo con enfoques que vayan dirigidos a todo el mundo y al final no repercutan en nadie.

3. Adapte su estilo comunicativo a las necesidades e intereses de su audiencia

Personas diferentes saben y prefieren cosas distintas, requieren cosas distintas y utilizan un lenguaje distinto. Si desea atraer el interés de un grupo concreto y motivar a sus miembros a que contribuyan a alcanzar las metas que usted ha establecido en relación con ABS, tendrá que adaptarse al estilo de ellos y a lo que les concierna. En base a lo que sepa de sus interlocutores, póngase en su lugar: vístase de la manera que a ellos les guste y resulte aceptable. Utilice un lenguaje sugerente que sea fácil de entender. Comience hablando sobre cosas que sean **importantes para ellos**, e intente implicarlos en lo que es importante para usted. Explíqueles lo que ABS puede aportarles, hable de las ventajas y los incentivos, sus repercusiones y lo que su interlocutor podrá hacer gracias a ellos. No hable sobre Nagoya, ratificaciones, convenciones, aspectos técnicos y legales, ya que a la mayoría de la gente no le interesan lo más mínimo. Resumiendo, presente su mensaje ABS de una manera atractiva para ellos.

4. Compruebe su hipótesis

Dada la subjetividad que implica la comunicación, con frecuencia es necesario recurrir a hipótesis. No siempre podrá estar seguro de qué es lo que otros consideran importante. Y no siempre es evidente cómo son percibidos sus mensajes o qué pasa con ellos. Comprobar sus hipótesis significa obtener retroalimentación observando o dialogando: ¿Han escuchado, leído o visto su mensaje? ¿Se ha entendido y se le ha dado un sentido compartido? ¿Está su audiencia de acuerdo? ¿Están actuando y cambiando su forma de actuar como usted pretendía? ¿De forma aislada o con mayor frecuencia? Ninguna de las respuestas es obvia. Por ejemplo, un fumador puede haber oído, entendido (mente) y aceptado (corazón) que fumar es malo para la salud. Pero que deje su hábito (mano), durante un día o para siempre, es otra cosa.

"Dicho – Hecho"

o la diferencia entre cabeza, corazón y mano

Dicho no es lo mismo que oído

Oído no es lo mismo que entendido

Entendido no es lo mismo que aprobado

Aprobado aún no es lo mismo que hecho

3. Comunicar qué: ocho áreas de acción para la implementación de ABS

Convertir ABS en una realidad nacional implica una amplia gama de actividades en numerosas áreas diferentes y con una gran diversidad de gente. Con el fin de orientar a aquellos responsables de impulsar ABS, los participantes de un taller panafricano celebrado a principios de 2011 desarrollaron un marco de ocho áreas de acción que hay que acometer para implementar con éxito ABS:

1 Ratificar el Protocolo de Nagoya[1]
El consentimiento formal por parte de las instituciones nacionales pertinentes (p. ej., el parlamento) para que un Estado forme parte del Protocolo de Nagoya

2 Definir políticas/estrategias generales ABS
Clarificación de los pilares estratégicos que definen el enfoque nacional respecto a ABS

3 Establecer regulaciones nacionales
Traducir el enfoque nacional ABS en normativas, reglamentos y leyes

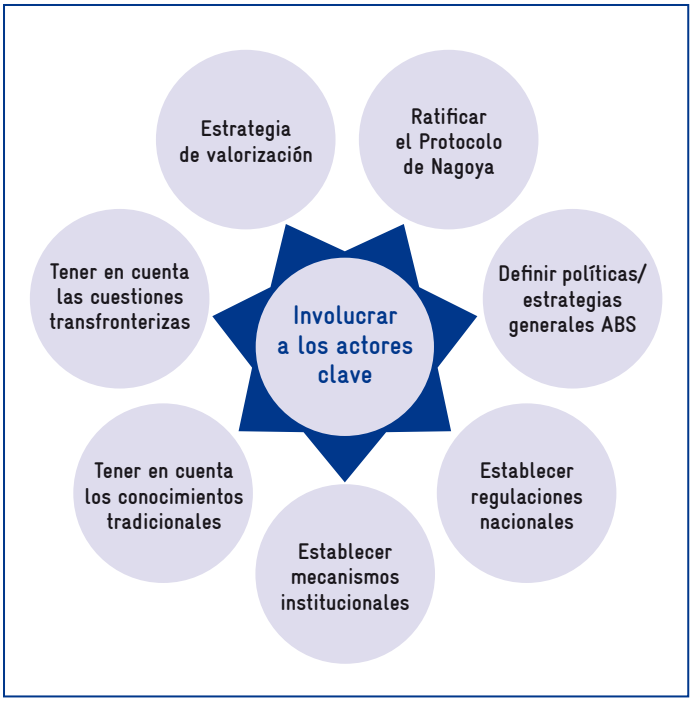
4 Establecer mecanismos institucionales
Reparto formal de roles y responsabilidades dentro del ámbito institucional nacional para implementar ABS

5 Tener en cuenta los conocimientos tradicionales
Definir procedimientos y normas para el acceso a los conocimientos tradicionales, para proteger los derechos de los pueblos indígenas y las comunidades locales y para garantizar un reparto equitativo de los beneficios

6 Tener en cuenta las cuestiones transfronterizas
Clarificación a nivel regional de enfoques comunes para tener en cuenta los recursos genéticos y los conocimientos tradicionales asociados que se extienden más allá de las fronteras nacionales

7 Estrategia de valorización
Definir prioridades y enfoques que ayuden a convertir el potencial económico de ABS en valor real y oportunidades de desarrollo

8 Involucrar a los actores clave
Esta área de acción transciende todos los demás: asegurar una participación y cooperación adecuada de los actores clave en cada una de las siete áreas de acción



Las ocho áreas no siguen un orden particular. Más bien están interrelacionadas y juntas constituyen un sistema ABS nacional. No obstante, cada área de acción tiene su propio objetivo de política, implica un conjunto específico de actividades y requiere la participación de diferentes grupos destinatarios.

Esto significa que tiene que enfocar su comunicación de forma diferente dependiendo del área de que se trate. Por ejemplo, la comunicación con parlamentarios acerca de la ratificación o con ministros y redactores jurídicos sobre la legislación será muy distinta a la mantenida para involucrar a empresas o a grupos indígenas o locales en el desarrollo de una estrategia de valorización o protección de los conocimientos tradicionales. Recuerde que la clave del éxito radica con frecuencia en conseguir que diferentes grupos de actores se comuniquen entre sí de forma efectiva: sea un facilitador de diálogos, pero resista la tentación de convertirse en el "principal intercambiador".

Las secciones siguientes ofrecen un resumen de en qué consiste cada área de acción y de cómo la comunicación puede impulsar el proceso.

1 Por motivos de simplicidad, el término "ratificación" se utilizará en esta guía para hacer referencia a todos los instrumentos que los países aplican para pasar a formar parte del Protocolo de Nagoya.

1ª área
Ratificación del Protocolo de Nagoya

En qué consiste esta área de acción

Ratificación es el consentimiento formal otorgado por una o varias instituciones nacionales responsables, con frecuencia el parlamento, para que el Estado se comprometa a cumplir las disposiciones del Protocolo de Nagoya. No obstante, para pasar a formar parte oficialmente del Protocolo hay que enviar el correspondiente instrumento de ratificación, aceptación, aprobación o adhesión, que será registrado por el depositario internacional. Para más información sobre estos procesos, consulte la página www.CDB.int/world/ratification.shtml.

Si bien la ratificación no es un requisito previo para poner en práctica las medidas ABS a nivel nacional, sí es una expresión importante de voluntad política y proporciona el respaldo necesario a muchos otros pasos en el proceso.

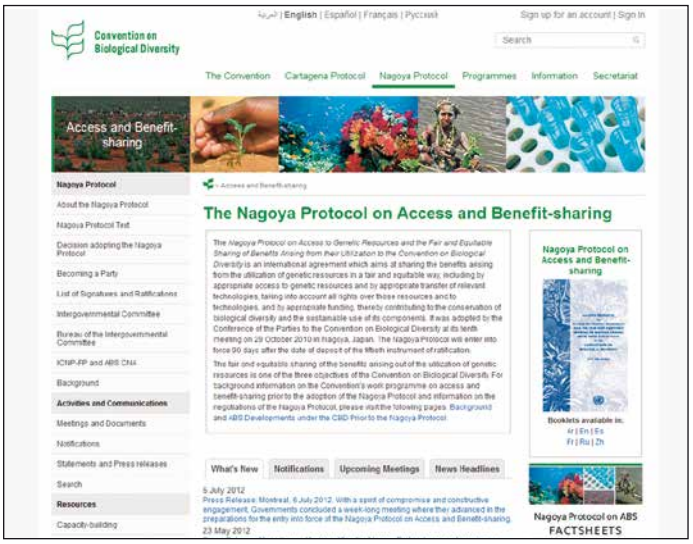
El **objetivo de política** de esta área de acción es, por tanto, permitir al parlamento y demás instituciones nacionales responsables que decidan acerca de la ratificación del Protocolo de Nagoya. Esta decisión dependerá en gran medida de la generación del impulso político oportuno.

Las tareas en esta área de acción pueden incluir:[2]

- Convertir al ministro responsable en un promotor de la causa
- Generar y fortalecer la voluntad política
- Tomar las medidas necesarias para asegurar la ratificación de/adhesión al Protocolo de Nagoya en el país
- Involucrar y asegurar la aprobación del parlamento
- Asegurarse de que la institución responsable (p. ej., Ministerio de Relaciones Exteriores) se compromete a depositar el instrumento de ratificación a nivel internacional

Cómo puede ayudar la comunicación

La **comunicación** efectiva con las instituciones responsables apoya este proceso, proporcionando a los responsables políticos información sobre ABS y su relevancia para el país, en la cantidad y calidad apropiadas para que puedan tomar decisiones fundamentadas.



Las actividades relacionadas con la comunicación pueden incluir:[3]

- Identificar quién está involucrado en la toma de decisiones
- Reunir información y formular hipótesis sobre lo que estas personas saben, sienten y hacen respecto a ABS
- Averiguar qué información específica necesitan saber los diferentes individuos o grupos acerca de ABS
- Aclarar quién puede y/o debería proporcionar ese tipo de información
- Determinar cómo, dónde y cuándo se podría presentar mejor la información a los tomadores de decisiones
- Asegurarse de que la información está siendo presentada y entendida como se pretende
- Aclarar qué papel desempeñan o deberían desempeñar los medios en esta parte del proceso
- Trabajar con organismos regionales o continentales para promover la voluntad política a nivel nacional

Los grupos estratégicos a los que dirigirse en esta área de acción incluyen:

- Responsables de las decisiones políticas
- Parlamentarios y su plantilla
- Ministerios de Relaciones Exteriores
- Partidos políticos

2 La lista de tareas en cada área de acción se basa en los resultados del trabajo de 120 participantes en el 5º Taller Panafricano de la Iniciativa ABS celebrado en febrero de 2011 en Marrakech (Marruecos).

3 La lista de actividades relacionadas con la comunicación para cada área de acción se basa en los resultados de un encuentro de expertos en comunicación ABS que tuvo lugar en Bonn (Alemania) en marzo de 2011.

2ª área
Definir las políticas/estrategias generales ABS

En qué consiste esta área de acción

Mientras que el Protocolo de Nagoya es bastante claro acerca de **qué** hay que conseguir, **no** prescribe en detalle **cómo** los Estados miembros deberían implementar ABS. Cada país toma sus propias **decisiones estratégicas** respecto al enfoque nacional a la hora de implementar ABS. Estas decisiones incluyen, entre otras cosas, la orientación política general: enfoque de mercado frente a uno proteccionista; la naturaleza del sistema normativo: multisectorial o autónomo; la estructura del sistema de autorización: centralizado o descentralizado; el modo de funcionamiento de los puntos de verificación: monitoreo o escrutinio; etc.

El **objetivo de política** de esta área de acción es aclarar estas y otras cuestiones con el fin de conseguir un sistema nacional ABS funcional y coherente. Esto puede suponer un desafío puesto que las decisiones pueden tener considerables implicaciones para la posterior estructura y procesos ABS en el país. Además se verán afectadas por, y a su vez afectarán a, diferentes sectores y grupos de actores.

Las tareas en esta área de acción pueden incluir:

- Revisar y analizar las regulaciones existentes, acuerdos institucionales, recursos y oportunidades
- Analizar los efectos (previstos y quizás imprevistos) de diferentes opciones estratégicas/políticas
- Elaborar una nota conceptual sobre la relación entre el Protocolo de Nagoya y las políticas nacionales
- Reforzar instituciones para apoyar el desarrollo de la estrategia ABS y su integración en estrategias más amplias

Cómo puede ayudar la comunicación

Involucrar de manera efectiva a todos los actores clave en ABS es primordial para definir políticas/estrategias generales de ABS dado que es necesario reunir, considerar y a veces negociar un amplio abanico de puntos de vista. Una extensa participación de actores en esta área de acción también ayuda a crear y mantener el impulso político y a allanar el camino para otras áreas como "Establecer regulaciones nacionales de ABS", "Establecer mecanismos institucionales" o "Estrategias de valorización".

Las actividades relacionadas con la comunicación pueden incluir:

- Aclarar qué grupos de actores necesitan ser involucrados en el desarrollo de la estrategia
- Decidir acerca de la naturaleza y extensión de la implicación de los diferentes grupos
- Reunir información y construir hipótesis acerca de lo que estas personas saben sobre ABS y sus conocimientos, actitudes y prácticas respecto a ABS
- Definir cómo trabajar con cada grupo y cómo informarles acerca del papel que desempeñan
- Planificar hitos para el proceso de consulta de los actores y recopilar comentarios sobre la estrategia
- Redactar, consultar y recopilar comentarios sobre la estrategia en base a decisiones previas sobre la implicación de los actores clave
- Identificar audiencias que necesiten tener conocimiento de la estrategia aunque no hayan estado involucrados en su elaboración
- Escoger los métodos de presentación y divulgación de la estrategia

Los grupos estratégicos a los que dirigirse en esta área de acción incluyen:

- Ministerios competentes como los de ciencias, agricultura, pesca, comercio, justicia, sanidad, etc. y/o organismos gubernamentales relacionados
- Institutos de investigación nacionales, regionales y/o internacionales
- Empresas del sector privado y/o asociaciones empresariales
- Pueblos indígenas y comunidades locales que puedan disponer de conocimientos tradicionales relevantes

3ª área
Establecer regulaciones nacionales ABS

En qué consiste esta área de acción

El Protocolo de Nagoya asigna un papel importante a las medidas ABS nacionales y a la necesidad de armonizar leyes y requisitos reglamentarios con el protocolo. Es decir que el enfoque estratégico nacional respecto a ABS tiene que traducirse más en normas, regulaciones y/o leyes.

El **objetivo de política** de diseñar, adoptar y aplicar medidas ABS a nivel nacional es crear certeza legal tanto para los usuarios como para los proveedores de recursos genéticos. A este respecto, los países cuentan con dos opciones básicas: pueden crear una nueva legislación específica sobre ABS o adaptar los marcos legales, los requisitos reglamentarios y las estructuras existentes que puedan servir para ABS, aunque en su día no fueran concebidos con este fin.

Las tareas en esta área de acción pueden incluir:

- Analizar las regulaciones relacionadas con ABS existentes a distintos niveles
- Dependiendo de la situación, redactar, armonizar o revisar regulaciones ABS
- Participar en el proceso de adopción de leyes y medidas relacionadas con ABS
- Adoptar, en caso necesario, la legislación requerida para la implementación
- Notificar al Centro de Intercambio de Información de la Secretaría del CDB acerca de leyes y medidas ABS

Cómo puede ayudar la comunicación

La comunicación en esta área de acción aspira a tender un puente entre, por un lado, los redactores jurídicos y los tomadores de decisiones, que en muchos casos no están al corriente de lo que es ABS, y, por otro lado, expertos en ABS y actores clave, que usualmente no están familiarizados con las estructuras, la mentalidad y el lenguaje jurídicos. El enfoque de la comunicación, por lo tanto, debería tener como fin aportar claridad sobre ABS a los responsables políticos y a los redactores jurídicos. Dada la naturaleza multisectorial de ABS, el proceso de redacción suele requerir la participación de diversos ministerios competentes. Esto aumenta la relevancia de una comunicación clara, especialmente si se aprovecha el proceso para aclarar opciones en el área de "Políticas y estrategias generales ABS". Recuerde que los diferentes grupos de actores tienen distintos intereses materiales que se verán afectados por los resultados de esta actividad. No siempre es posible alcanzar un consenso absoluto y es posible que haga falta la existencia de un liderazgo político para conseguir un compromiso aceptable.

Las actividades relacionadas con la comunicación pueden incluir:

- Organizar consultas entre los actores clave acerca del proyecto de ley
- Desarrollar instrucciones para la redacción
- Acordar un cronograma con el redactor jurídico y encontrarse con él/ella, y estar preparado para modificar las instrucciones con el fin de lograr una mayor claridad
- Identificar posibles consecuencias no intencionadas y procurar eliminarlas o contrarrestarlas
- Hacer un seguimiento de la aprobación por parte del gabinete y/o el proceso parlamentario
- Estar preparado para ser preguntado sobre ABS en cualquier momento por personas de su propio o de otros departamentos, y tanto de dentro como de fuera del Gobierno
- Tras la aprobación, asegurar una comunicación clara y directa acerca de la legislación
- Preparar notas y/o conferencias de prensa para las autoridades responsables

Los grupos estratégicos a los que dirigirse en esta área de acción incluyen:

- Redactores jurídicos
- Ministerios competentes y organismos gubernamentales relacionados con ABS

4ª área
Establecer mecanismos institucionales

En qué consiste esta área de acción

Esta área de acción está relacionada con la asignación formal de roles y responsabilidades, es decir, con la creación de instituciones que lideren y se responsabilicen de la implementación del Protocolo de Nagoya.

Este proceso tiene dos dimensiones. Por un lado, se requiere ya cierta institucionalización en el proceso de creación de un sistema ABS global para el país, por ejemplo, hará falta establecer temporalmente ciertos foros de múltiples actores para desarrollar las políticas/estrategias generales ABS. Por otro lado, hay que asignar o crear instituciones a largo plazo que sean responsables de gestionar los instrumentos ABS claves como el consentimiento fundamentado previo (**PIC, del inglés Prior Informed Consent**) y los términos mutuamente acordados (**MAT, del inglés Mutually Agreed Terms**).

Por último, el **objetivo de política** de esta área de acción es facilitar la implementación definiendo claramente las responsabilidades institucionales. Al igual que con la legislación, un país puede decidir crear instituciones completamente nuevas para ABS o intentar integrar las funciones ABS en instituciones nacionales ya existentes. En la mayoría de los casos, el enfoque será una mezcla de ambos.

Las tareas en esta área de acción pueden incluir:

- Designar un punto focal nacional
- Establecer un comité/consejo ABS nacional
- Crear o designar una autoridad nacional competente con la participación pertinente de pueblos indígenas y comunidades locales y de otros actores clave
- Proporcionar información al Centro de Intercambio de Información de la Secretaría del CDB
- Establecer puntos de verificación para monitorear el cumplimiento

Cómo puede ayudar la comunicación

Crear instituciones que funcionen, es efectivamente, en sí, un proceso de comunicación y negociación. Para operar bien, cada grupo de trabajo, comité, departamento u organización necesita un claro mandato, términos de referencia, una estructura y procesos, criterios de adhesión, canales de comunicación interna y externa, etc. Este proceso requiere facilitación y, por lo tanto, buena comunicación.

Las actividades relacionadas con la comunicación pueden incluir:

- Diseñar mecanismos de coordinación entre organismos e instituciones, como son los comités interdepartamentales, y reforzar el papel del punto focal de ABS
- Establecer mecanismos para la toma de decisiones y la gestión de recursos genéticos a los niveles subnacionales apropiados y para la coordinación entre los diferentes niveles
- Desarrollar asociaciones con ONG, empresas locales y otros actores locales cuyas actividades tengan un impacto directo en el uso y la conservación de recursos genéticos

Los grupos estratégicos a los que dirigirse en esta área de acción incluyen:

- Ministerios competentes y/u organismos gubernamentales relevantes
- Investigadores locales, ONG, empresas locales, etc.
- Actores clave internacionales
- Otros grupos de interés

5ª área
Tener en cuenta los conocimientos tradicionales (CT)

En qué consiste esta área de acción

Los pueblos indígenas y las comunidades locales (PICL) con frecuencia poseen conocimientos tradicionales sobre recursos biológicos y genéticos. Para proteger los derechos de estos grupos, los países con una gran población rural, diversidad étnica y un rico legado de conocimientos tradicionales tienen una especial necesidad de aclarar cómo se puede acceder y utilizar estos conocimientos. El Protocolo de Nagoya exige que para acceder a los CT asociados a los recursos genéticos que poseen los PICL haya que contar con un consentimiento fundamentado previo (PIC, por sus siglas en inglés) o con su aprobación y participación activa.

El **objetivo de política** de esta área de acción es establecer normas y procedimientos para acceder a los CT y facilitar el reparto de los beneficios con los titulares de los conocimientos indígenas y locales.

Las tareas en esta área de acción pueden incluir:

- Identificar y documentar los conocimientos tradicionales, inclusive los derechos y normas de acceso consuetudinarios, si así lo acuerdan los respectivos pueblos indígenas y comunidades locales (PICL)
- Desarrollar directrices sobre conocimientos tradicionales, inclusive sobre el acceso a los mismos, y definir estructuras a todos los niveles
- Apoyar a los PICLs en el desarrollo de protocolos comunitarios para una mejor comprensión y respeto de los procesos tradicionales de gobernanza y de toma de decisiones
- Aumentar la concienciación y las capacidades de las comunidades, ministerios, otros organismos y actores clave
- Asegurarse de que la legislación nacional proteja los conocimientos tradicionales y establezca normas para el acceso a los mismos
- Desarrollar la capacidad de negociación de las comunidades

Cómo puede ayudar la comunicación

La comunicación efectiva en esta área de acción apoya el desarrollo de las capacidades de gestión de los conocimientos tradicionales de comunidades, ministerios, organismos y otros actores clave. Además, ayuda a empoderar a los titulares de CT a comprender y hacer ejercicio de sus derechos y oportunidades. Este será, probablemente, un proyecto a largo plazo que requerirá esfuerzos repetidos y continuos.

Las actividades relacionadas con la comunicación pueden incluir:

- Ayudar a los titulares de conocimientos tradicionales a comprender las políticas y legislación ABS
- Ayudar a los titulares de CT a gestionar sus expectativas
- Ayudar a los titulares de CT a identificar y documentar sus conocimientos, inclusive derechos y normas de acceso consuetudinarios
- Consultar y acordar con titulares de conocimientos tradicionales métodos para compartir información sobre el sistema ABS, respetando las estructuras tradicionales de gobernanza establecidas
- Trabajar con intermediarios que cuenten con el respeto y la confianza de los PICL
- Trabajar con representantes indígenas en las universidades, en calidad de intermediarios para documentar los conocimientos tradicionales, y ayudarles a crear un ambiente en el que puedan confluir los conocimientos tradicionales y la ciencia
- Facilitar la comunicación entre grupos de titulares de los mismos conocimientos tradicionales: promover seminarios y encuentros informales entre miembros de diferentes comunidades
- Ayudar a los titulares de conocimientos tradicionales a desarrollar capacidades y habilidades de negociación relevantes
- Monitorear expectativas y otras perspectivas sobre ABS realizando sondeos periódicos

Los grupos estratégicos a los que dirigirse en esta área de acción incluyen:

- Pueblos indígenas y comunidades locales
- ONG y otros grupos de la sociedad civil
- Ministerios competentes; organismos gubernamentales
- Universidades y otros centros académicos de investigación

6ª área
Tener en cuenta las cuestiones transfronterizas

En qué consiste esta área de acción

Los recursos genéticos, los conocimientos tradicionales asociados y la investigación de uno o ambos aspectos suelen estar presentes en más de un país, es decir, tienen una naturaleza transfronteriza. Por ello, esta área de acción consiste en establecer enfoques regionales en materia de ABS. Aunque hasta hoy no se ha acumulado mucha experiencia en este sentido, es un aspecto crucial para que ABS funcione en la práctica.

El **objetivo de política** de esta área de acción es evitar conflictos regionales, por ejemplo, en torno a normas y reglamentos divergentes que determinen el acceso a recursos genéticos o en torno a diferentes acuerdos de reparto de beneficios con pueblos y comunidades que vivan en varios países. Más allá de evitar un conflicto, la coordinación y armonización regional de enfoques ABS creará, en el mejor de los casos, sinergias entre países vecinos.

Las tareas en esta área de acción pueden incluir:

- Evaluar la efectividad de las disposiciones del Protocolo de Nagoya sobre conocimientos tradicionales y recursos genéticos transfronterizos
- Evaluar los acuerdos regionales existentes e identificar posibilidades de mejora
- Establecer/reforzar acuerdos de cooperación transfronterizos entre Estados y PICL para la protección de recursos genéticos y conocimientos tradicionales
- Crear entidades de investigación transfronterizas para examinar aspectos relacionados con recursos genéticos y conocimientos tradicionales compartidos
- Crear mecanismos de intercambio de información entre socios (investigación, Estado, PICL, etc.)

Cómo puede ayudar la comunicación

La comunicación en esta área ayuda a aumentar la claridad acerca de los derechos y obligaciones más allá de las fronteras nacionales reuniendo a los actores clave, proporcionándoles la información necesaria, apoyando el intercambio de puntos de vista y de experiencias, y facilitando acuerdos transfronterizos.

Las actividades relacionadas con la comunicación pueden incluir:

- Investigar memorandos de entendimiento sobre intercambio de información y cooperación, p. ej., en relación con recursos compartidos (utilizados), cooperación en investigación, etc.
- Identificar coincidencias y divergencias, p. ej., en el Derecho común o civil
- Animar a cooperar a diferentes jurisdicciones con recursos compartidos, con el fin de generar coherencia
- Crear inventarios y mecanismos de coordinación para recursos (utilizados) compartidos
- Establecer mecanismos de información y coordinación de grupos, autoridades e instituciones relevantes en los respectivos países
- Facilitar el aprendizaje transfronterizo, p. ej., sobre la gestión de conocimientos o valorización de recursos
- Explorar y facilitar oportunidades de promoción y negociación colectiva

Los grupos estratégicos a los que dirigirse en esta área de acción incluyen:

- Organismos gubernamentales internacionales y supranacionales
- Organizaciones intergubernamentales existentes
- Institutos de investigación internacionales
- Otros grupos de interés

7ª área
Estrategia de valorización

En qué consiste esta área de acción

La transformación del valor de los recursos genéticos y los conocimientos tradicionales en incentivos para el uso sostenible y la conservación de la biodiversidad no se da por sí sola. Es necesario planificar y promover la investigación y la inversión si se quiere sacar partido del potencial de ABS, y los países deben gestionar activamente su futuro en materia de ABS, en vez de ser meros reguladores pasivos que solo responden a iniciativas originadas en otro lugar. Esto incluye identificar las oportunidades de mercado, invertir en actividades que incrementen el valor y proporcionar una política y un entorno jurídico estable y predecible.

El **objetivo de política** de esta área es convertir el potencial valor económico de los recursos genéticos y los conocimientos tradicionales asociados en ingresos reales y desarrollo económico.

Las tareas en esta área de acción pueden incluir:

- Evaluar y comprender el valor del patrimonio natural y los intereses de sus titulares
- Identificar y eliminar obstáculos para asegurar la valorización
- Asegurar que los proveedores, usuarios y reguladores tienen expectativas realistas sobre la naturaleza, la probabilidad y el alcance de los beneficios
- Identificar el potencial comercial de determinados componentes de la biodiversidad y comunicárselo a bioprospectores
- Identificar el valor de los beneficios no financieros y comunicárselo a los titulares de recursos genéticos y de cualquier conocimiento tradicional asociado
- Identificar oportunidades de mercado en sectores relevantes y tenerlos en cuenta en la estrategia ABS
- Asegurar la integración de ABS en estrategias y planes de acción nacionales de biodiversidad (EPANDB) y otros planes nacionales, inclusive los planes nacionales de ciencia y tecnología o de desarrollo económico
- Identificar recursos financieros para actividades de incremento del valor
- Desarrollar estrategias para promover el uso de la biodiversidad con fines de creación de valor y desarrollo económico

Cómo puede ayudar la comunicación

La creación e implementación de una estrategia de valorización relacionada con ABS es probablemente el área que requiere un mayor intercambio de información entre actores extremadamente diversos. Los políticos y reguladores tienen que comprender los modelos de negocios de diferentes sectores. La gente de negocios tiene que entender y aceptar los procedimientos administrativos. Los agentes gubernamentales tienen que poder utilizar la información proporcionada por los taxonomistas. Los diferentes actores tienen que ser conscientes de las opciones disponibles. El facilitar el intercambio de información requerido por todos estos actores no es, en absoluto, una cuestión trivial si se desea crear un ambiente que permita la valorización de los recursos genéticos y conocimientos tradicionales asociados y tomar decisiones racionales sobre inversiones.

Las actividades relacionadas con la comunicación pueden incluir:

- Proporcionar información a los responsables políticos acerca de las inversiones públicas necesarias antes de que los inversores privados puedan o quieran comprometerse
- Identificar e involucrar a actores relevantes en la creación de la estrategia de valorización
- Informar a usuarios de recursos genéticos y conocimientos tradicionales asociados sobre los requisitos y procesos para obtener un consentimiento previo fundamentado (PIC, por sus siglas en inglés) y términos de mutuo acuerdo (MAT, por sus siglas en inglés)
- Aportar pruebas a los usuarios de que tienen libertad de acción
- Identificar, catalogar y publicar la taxonomía de especies y su potencial de biodescubrimiento
- Informar a los proveedores de recursos genéticos y conocimientos tradicionales asociados acerca de los modelos de negocio utilizados en diferentes sectores
- Concienciar a los proveedores acerca de las implicaciones del concepto de "utilización de recursos genéticos", según se describe en el Protocolo de Nagoya
- Aportar retroalimentación sobre cambios adaptativos en sistemas ABS introducidos, en base a la experiencia y a cualquier aspecto preocupante planteado

Los grupos estratégicos a los que dirigirse en esta área de acción incluyen:

- Empresas del sector privado y/o asociaciones empresariales
- Ministerios competentes y/u organismos gubernamentales
- Institutos de investigación
- Pueblos indígenas y comunidades locales
- Organismos científicos locales e internacionales

8ª área
Implicación de los actores clave

En qué consiste esta área de acción

Esta área de acción abarca todas las demás: se trata de hacer posible y asegurar la participación y cooperación adecuadas de diferentes actores en cada una de las demás áreas de acción. No todos los actores tienen el mismo interés por todos los aspectos ABS y no todos son relevantes en cada etapa del proceso. Es importante diferenciar quién es necesario cuándo, dónde, de qué manera y hasta qué punto.

El **objetivo de política** es asegurar el compromiso y el cumplimiento por parte de todos los actores relevantes.

Las tareas respecto a la implicación de los actores en cada área de acción pueden incluir:

- Identificar los actores clave
- Concienciar acerca de ABS a los actores identificados
- Aclarar los roles y responsabilidades de cada actor
- Desarrollar canales de comunicación con y entre los diferentes actores
- Desarrollar planes para la participación de los actores clave

Cómo puede ayudar la comunicación

Por su propia naturaleza, la implicación de los actores es en sí pura comunicación. Su principal papel es concienciar a los diferentes grupos acerca de sus derechos, roles, responsabilidades y oportunidades con el fin de que sean debidamente involucrados en el proceso y que se identifiquen con él. Un enfoque estratégico ayuda a ahorrar esfuerzo, tiempo y recursos.

Los capítulos siguientes describen una secuencia de diez pasos para la **comunicación estratégica.** Dado que cada área de acción tiene un objetivo de política y una composición de actores clave diferentes, cada una requiere su propio enfoque de comunicación. Por supuesto, esto no significa que sea necesario redactar cada vez un voluminoso plan estratégico. Al contrario, los diez pasos han sido diseñados para ayudarle a considerar y decidir a quién dirigirse en cada área, con qué objetivo y de qué manera. En algunos casos esto puede exigir análisis exhaustivos, mientras que en otros casos bastará una simple discusión con colegas para determinar el enfoque.

Resumen: ocho áreas de acción para la implementación de ABS

Área de acción	Objetivo de política	Cómo puede ayudar la comunicación	Grupos estratégicos
Ratificación del Protocolo de Nagoya	Decidir si ratificar o no el Protocolo de Nagoya	Ayudar al Gobierno y parlamento a tomar decisiones fundamentadas en cuanto a la ratificación	▸ Órganos decisorios ▸ Parlamentarios y su plantilla ▸ Partidos políticos ▸ Lobistas
Definir las políticas/ estrategias generales ABS	Aclarar cuál es el enfoque nacional respecto a ABS	Recopilar y considerar perspectivas relevantes	▸ Ministerios competentes como los de ciencias, agricultura, pesca, comercio, justicia, sanidad, etc. y/u organismos gubernamentales relacionados ▸ Institutos de investigación nacionales, regionales y/o internacionales ▸ Empresas del sector privado y/o asociaciones empresariales ▸ Pueblos indígenas y comunidades locales que puedan disponer de conocimientos tradicionales relevantes
Establecer regulaciones nacionales ABS	Crear seguridad jurídica	Aportar claridad sobre ABS a los redactores jurídicos y órganos decisorios	▸ Redactores jurídicos ▸ Ministerios competentes y organismos gubernamentales relacionados con ABS
Establecer mecanismos institucionales	Facilitar la implementación definiendo responsabilidades institucionales claras	Facilitar la coordinación operativa	▸ Ministerios competentes y/u organismos gubernamentales relevantes ▸ Investigadores locales, ONG, empresas locales, etc. ▸ Actores clave internacionales ▸ Otros grupos de interés
Tener en cuenta los conocimientos tradicionales (CT)	Facilitar el reparto equitativo de los beneficios con los titulares de los CT y aquellos con derecho a beneficiarse de la posesión o el control de recursos genéticos	Hacer posible que los titulares de conocimientos tradicionales y recursos genéticos comprendan y ejerzan sus derechos y oportunidades	▸ PICL ▸ ONG y otros grupos de la sociedad civil ▸ Ministerios competentes; organismos gubernamentales ▸ Universidades y otros centros académicos de investigación
Tener en cuenta las cuestiones transfronterizas	Evitar conflictos y crear sinergias	Fomentar la claridad sobre los derechos y obligaciones transfronterizas	▸ Organismos gubernamentales internacionales y supranacionales ▸ Organizaciones intergubernamentales existentes ▸ Institutos de investigación internacionales
Estrategia de valorización	Convertir el potencial valor económico de los recursos genéticos y los CT asociados en ingresos reales y desarrollo económico, e incluir los beneficios no económicos directos y disponibles	Suministrar la información requerida sobre y por los diferentes sectores para tomar decisiones sobre inversiones	▸ Empresas del sector privado y/o asociaciones empresariales ▸ Ministerios competentes y/u organismos gubernamentales ▸ Institutos de investigación ▸ PICL ▸ Organismos científicos locales e internacionales
Implicación de actores clave	Asegurar el compromiso y cumplimiento de diferentes actores clave	Hacer que los actores tomen conciencia de sus derechos, roles, responsabilidades y oportunidades	▸ Todos los actores clave en las respectivas áreas de acción

Keysuar

4. Pongámonos estratégicos – 10 pasos para comunicar ABS

Como aprendimos en el capítulo anterior, implementar ABS significa establecer un conjunto innovador de políticas, disposiciones legales y otros mecanismos involucrando a un número y una variedad considerable de grupos diferentes de personas. ¿Qué significa "comunicación estratégica" en este contexto?

Ser estratégico consiste en establecer metas e identificar medios para alcanzarlas. Es lo contrario de iniciativas aisladas, indiscriminadas o ad hoc. Comunicación estratégica significa para ABS conseguir sentido compartido con una variedad de actores en cuanto a los conceptos, principios e implicaciones subyacentes, y definir soluciones viables y cooperativas.

Dicho de otra manera, comunicación estratégica es más que diseminar información y mucho más que producir folletos, vídeos o publicidad televisiva. Estos últimos se suelen utilizar puntualmente para introducir nuevos productos o proyectos, pero esto no es estratégico.

Por el contrario, comunicación estratégica consiste en solicitar activamente que los actores clave compartan sus puntos de vista mediante el diálogo, creando consensos y asociaciones. Se tienen que tener en cuenta factores tanto internos como externos. Los factores internos incluyen características humanas como normas y valores, actitudes y comportamientos, emociones y creencias, cultura y relaciones sociales. Los factores externos se refieren al "portador" de un mensaje, es decir, a material como pueden ser folletos, posters o vídeos, así como a los "vehículos" que llevan este material hasta los grupos de destino, como son medios impresos o radiotelevisivos, Internet, personas influyentes o el diálogo que tiene lugar durante reuniones y eventos de grupo.

En el caso de temas complejos como ABS, los retos en materia de comunicación a menudo son resultado de asunciones irrealistas:

- Creer que el poder de las palabras basta para resolver un problema. Asumiendo que "dicho" y "hecho" son lo mismo (ver página 9) se ignoran las barreras comunicativas en lugar de superarlas.

- Dentro de la "comunidad ABS" se da la tendencia a creer que los hechos científicos y las cuestiones ecológicas y legales son convincentes y persuasivos de por sí. Sin embargo, lo que la gente percibe está influido por las emociones y la socialización, así como por la razón, los conocimientos y otras perspectivas subjetivamente plausibles, especialmente cuando estas perspectivas refuerzan las creencias sostenidas emocionalmente.

Ser estratégico se refiere a

- una visión a largo plazo
- alianzas
- orientación hacia metas y acciones
- prioridades
- un enfoque paso a paso coherente y lógico
- gestión de actividades, presupuestos, tiempo y recursos humanos

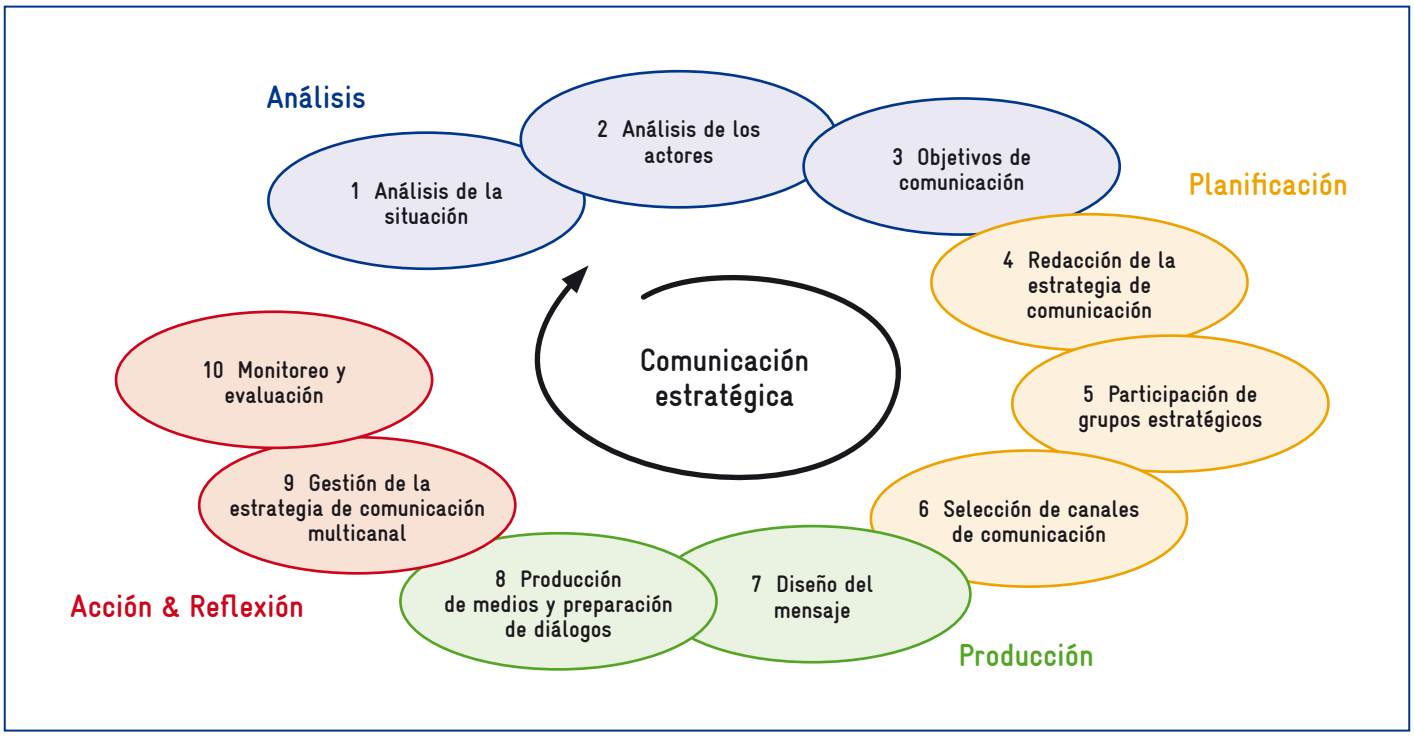
- Los conflictos de interés derivan en peleas entre actores en vez de ser negociados sobre la base de un entendimiento común acerca de las intenciones y objetivos de ABS.

- Enfoques polémicos que conducen a flujos de información en una sola dirección (y viceversa) en vez de una comunicación bilateral que aspire a conseguir sentido compartido y una situación en la que todos salgan beneficiados.

Lo cierto es que la gente no actúa en base a estadísticas y estudios. Las narraciones e informes personales son tan importantes como los datos verificables objetivamente. Las personas se guían por sus propios intereses, seleccionan entre la información de que disponen y actúan en base a percepciones. En definitiva, el cambio resulta de una mezcla de datos neutrales e interpretaciones subjetivas.

Las habilidades relacionadas con la comunicación pueden ser aprendidas y aplicadas por los puntos focales, las autoridades nacionales competentes, organizaciones de la sociedad civil y demás participantes involucrados en la implementación de ABS. La clave radica en definir desde un principio qué fin tiene y a quién va destinada la información y cómo se supone que los diferentes grupos van a transformar la información en comunicación y acción. Lo mejor para conseguir esto es adoptar un enfoque sistemático, exhaustivo y gradual, que se estructure a lo largo de las cuatro etapas principales de un ciclo de política: análisis, planificación, producción y acción y reflexión.

Sinopsis de la comunicación estratégica[4]



La comunicación estratégica tal y como se describe en esta guía ayuda a los actores a intercambiar ideas, cambiar de dirección e imprimir mayor velocidad a la implementación de ABS. Sirve de puente entre los tecnicismos y legalismos "puros y duros" y el "suave" cambio, orientado a la acción, de algunas prácticas cruciales. Está orientada a la participación y la implicación indispensables para la aceptación, credibilidad y sostenibilidad de nuevas ideas y cambios como los que conlleva ABS.

Una vez dicho esto, hay que hacer una pequeña advertencia: la comunicación no es ni una varita mágica que ayude a superar todos los retos que plantea ABS ni es algo al servicio exclusivo de periodistas especializados y productores de medios de comunicación. La comunicación es más bien una herramienta de gestión que apoya el proceso ABS, como la cadena de una bicicleta. Esta no se moverá sin ella, pero la cadena tampoco se puede mover por sí sola. De modo similar, la comunicación estratégica transforma el poder generado por los responsables de ABS en acciones conjuntas con otros.

Por último, es necesario hacer una indicación acerca de la metodología y la consistencia lógica de los 10 pasos y las herramientas relacionadas: si bien los métodos expuestos en esta guía han sido diseñados como unidades aisladas, estas se superponen y repiten parcialmente. Por ejemplo, en la fase de análisis, el paso 1 y 2 se combinan en gran parte dado que la situación y los actores que se tienen en cuenta no se pueden separar en la práctica. Es decir, que comprobará que todos los pasos se basan en y se refieren unos a otros. Por ello, en lugar de ver cada paso por separado, tendrá más sentido y reflejará más la realidad de su trabajo el orientarse en base a las cuatro fases principales:

- primera, reunir información durante la fase de análisis;
- a continuación, hacer la planificación básica de a quién involucrar y qué medios escoger;
- después, pasar a la producción de medios y mensajes; y,
- por último, pasar a la acción y reflexionar acerca de lo que se ha logrado.

Así que, pongámonos estratégicos.

4 El enfoque estratégico utilizado en esta guía se deriva de varias fuentes de comunicación de desarrollo (Adhikarya and Posamentier 1987, SPAN 1993, Rice 1989), del enfoque de la Strategic Extension Campaign (SEC) de la FAO (Adhikarya 1994) y de los conceptos de comunicación ambiental de la GIZ (GIZ 1999, OECD 2000). Además, el kit de herramientas CEPA del CDB y la IUCN-CEC (Hesselink et al. 2007) se basa en y utiliza una variación de estos diez pasos.

Análisis

Paso 1
Análisis de la situación

En qué consiste este paso

La comunicación es una herramienta de gestión para ayudar a resolver problemas. Por ello, resulta útil **aclarar primero las cuestiones prioritarias:**

1 Qué asuntos quiere tratar realmente en su estrategia de comunicación?

2 ¿Qué tiene que decir respecto a estos temas?

Las respuestas a estas preguntas dependen de la situación concreta en su país y de los objetivos que quiera alcanzar. En ABS, están relacionados con el área de acción en la que esté trabajando en un momento determinado. Las descripciones de las ocho áreas de acción le proporcionan una orientación inicial respecto a los diferentes objetivos de política y el potencial abanico de actores clave, así como algunas tareas que hay que realizar para gestionar cada área con éxito.

Partiendo de estos objetivos y tareas, tiene que conseguir hacerse una idea clara de la situación específica a la que se enfrenta, los retos que decide afrontar y lo que necesita o desea decir acerca de ellos. Solo podrá definir su comunicación si tiene claras estas cuestiones.

Esto es así porque, incluso dentro de la misma área de acción, los distintos países pueden hallarse en situaciones muy diferentes y afrontar desafíos que difieran considerablemente. Si no aclara cuál es la situación y los problemas relacionados en su país, correrá el riesgo de invertir dinero y tiempo en comunicación acerca de cuestiones poco relevantes, mientras que deja fuera las más importantes.

Ejemplo
Paso 1 en la 1ª área de acción: Ratificación

La "Ratificación" tiene como objetivo de política que la institución responsable (p. ej., el parlamento) decida si ratificar o no el Protocolo de Nagoya. Un análisis de la situación en esta área de acción podría incluir cuestiones como: ¿Cuáles son los requisitos legales en el país para la ratificación de tratados internacionales? ¿Qué pasos hay que dar y quién ha de participar en qué momento? ¿Cuáles son los costes de implementación del Protocolo de Nagoya en comparación con las pérdidas en caso de no hacerlo? ¿Qué otros acuerdos internacionales relacionados ha ratificado su país? ¿Cuáles serían las implicaciones de la ratificación del Protocolo de Nagoya para diferentes sectores?

En base a sus conocimientos sobre la situación podrá identificar los asuntos a tratar. Por ejemplo, el reto principal en un país puede ser la falta de prioridad política dada a cualquier cosa relacionada con el medio ambiente. En otro país, puede que exista la voluntad política, pero que la ratificación del Protocolo de Nagoya requiera grandes ajustes de las regulaciones existentes en un (sub)sector determinado. En un tercer país puede que exista voluntad y compatibilidad con los marcos legales existentes, pero también dudas respecto a la capacidad institucional o financiera para implementar un régimen complejo como es el Protocolo de Nagoya. Cada uno de estos retos requiere una solución específica y, por tanto, un enfoque de comunicación diferente.

Cómo puede ejecutar este paso

Hay muchas maneras de realizar un análisis situacional. La forma convencional es encargar un estudio o sondeo. Cuanto más compleja sea el área de acción (p. ej., "Definir políticas/estrategias generales ABS") y cuanto menos se sepa sobre la situación y los retos relacionados, más información obtendrá de un análisis extenso y formal y mayor partido sacará de la inversión.

Si solo necesita una visión general de partida y/o no cuenta con muchos recursos, el paso 1 se puede combinar con un análisis de los conocimientos, actitudes y prácticas de los grupos de actores más importantes (paso 2) y la definición de objetivos de comunicación (paso 3). El **JobAid: Análisis de la situación** (herramienta **1.1**) proporciona una simple tabla que ayuda a clarificar qué necesita realmente conseguir en su país dentro de un área de acción ABS concreta. También ofrece información sobre los desafíos o problemas concretos que plantea dicha situación y ayuda a descubrir las segundas mejores opciones. No obstante, debe familiarizarse con los pasos 2 y 3 antes de utilizar la herramienta considerando la etapa de **análisis** en su conjunto.

Si requiere un análisis más exhaustivo, una opción diferente o complementaria es llevar a cabo una **Revisión del Análisis del Ámbito de Política** (herramienta **1.2**), que ayude a definir los límites sistémicos del asunto ABS en cuestión. Esto es importante para no ampliar demasiado el alcance, audiencias y actividades relacionadas con su estrategia de comunicación.

Otro método útil es un **gráfico de conjunto** (herramienta **1.3**), que le permitirá identificar las fuerzas que impulsan y restringen las respectivas áreas de acción. Las fuerzas impulsoras le hacen avanzar hacia sus metas, las fuerzas restrictivas podrían obstaculizar el proceso. Obviamente cuando las fuerzas impulsoras son más fuertes que las restrictivas, sus posibilidades de éxito son mayores. En una etapa posterior del proceso tendrá que pensar en maneras de reforzar las fuerzas impulsoras y debilitar las fuerzas restrictivas. Un gráfico de conjunto puede guiarle en el desarrollo e implementación de su estrategia de comunicación.

Para realizar análisis más específicos en determinados lugares, en los que participen pueblos indígenas y comunidades locales, podría considerar utilizar una **evaluación participativa rápida (EPR)**, que, en caso ideal, se realizará con la ayuda de una ONG con experiencia. Este método aspira a incorporar conocimientos, perspectivas e intereses de la gente local en la planificación y gestión de políticas y programas de desarrollo. Las herramientas EPR se pueden dividir en cuatro categorías generales:[5]

- Muestreo, por ejemplo, transectos, modelos de producción, conocimientos tradicionales/históricos
- Entrevistas, por ejemplo, discusiones con grupos focales, entrevistas semiestructuradas, triangulación
- Visualización, por ejemplo, diagrama de Venn, mapeo social y físico, matriz de punteo, cronología
- Dinámicas de grupo, por ejemplo, contratos de aprendizaje, inversión de roles, sesiones de *feedback*

5 Encontrará más referencias en www.fao.org/docrep/003/x5996e/x5996e06.htm

Paso 2
Análisis de los actores clave

En qué consiste este paso

En base a su evaluación de la situación y de los retos específicos que esta plantee, ahora ha llegado el momento de echar un vistazo al panorama de los actores necesarios para resolver los problemas que atañen a la estrategia de comunicación. Hay que responder dos preguntas a este respecto: ¿Quiénes son los actores clave? Y, ¿qué saben, sienten y hacen en relación con ABS? La respuesta a la primera pregunta implica identificar a todas las personas y grupos que desempeñan un papel en la resolución de la cuestión, bien porque les afecte o bien porque puedan influir en la solución. La tabla de la página 20 le ofrece una idea inicial de los posibles grupos estratégicos para cada área de acción. La respuesta a la segunda pregunta requiere mirar más de cerca cada actor o grupo de actores clave: ¿Cuáles son sus principales características? ¿Qué les motiva y qué les echa atrás? Y, ¿cuáles son sus conocimientos, actitudes y prácticas (CAP) específicas respecto a ABS?

Ejemplo
Paso 2 en la 1ª área de acción: Ratificación

Los retos que identifique en el paso 1 determinarán quiénes son los actores clave con los que tiene que tratar. Por ejemplo, si la prioridad política general otorgada a cuestiones ambientales es baja, puede que tenga que trabajar con líderes de opinión de muchos grupos diferentes: parlamento, ministerios, partidos políticos, etc. Si, por el contrario, el mayor desafío radica en un sector concreto, por ejemplo, agricultura, puede concentrarse en personas y grupos relevantes dentro del ministerio e instituciones relacionadas de dicho sector. A continuación, debería intentar averiguar más acerca de cada persona o grupo. ¿Qué saben acerca de ABS y el Protocolo de Nagoya? ¿Cuáles son sus objetivos y valores y en qué medida apoyan u obstaculizan estos la ratificación? Si cuenta con que tengan reservas: ¿cree que serán más bien de carácter técnico o que se basen en sus valores?

La decisión a favor o en contra de una nueva idea o innovación suele atravesar cuatro estadios que son similares al proceso de introducir en el mercado un producto recién inventado: **Concienciación – Interés – Prueba – Adopción o rechazo.** Algunas personas atraviesan el proceso con mayor rapidez y otras necesitan más tiempo. En líneas generales, podemos distinguir tres segmentos en cualquier población que atraviesa un cambio: adoptadores tempranos, la mayoría temprana o tardía y los rezagados. **Los adoptadores tempranos** son entusiastas – en torno al 15 % de todos los actores ABS – que toman una idea nueva con curiosidad y la impulsan. Lo que estos digan al respecto determina con frecuencia su éxito. **La mayoría** – en torno al 70 % – es indiferente al principio. Evitan costes y riesgos y hay que ganárselos. Si los entusiastas no pueden convencer a la mayoría suele ser debido a miedos y opiniones difundidos por los rezagados. **Los rezagados** – en torno al 15 % – son más bien escépticos y tienden a adoptar el cambio con lentitud. No obstante, con frecuencia tienen motivos importantes para hacerlo, por lo que es importante escucharlos y tomar en cuenta seriamente sus argumentos.

¿Dónde se halla **usted** en este proceso? Si está leyendo esta guía, usted es sin duda un innovador que derrocha tiempo, energía y creatividad en convencer a otros acerca de esta nueva idea llamada ABS, la cual no prosperará sin su energía y dedicación. Usted es un agente de cambio por antonomasia.

Cómo puede ejecutar este paso

La manera más fácil de obtener una visión global inicial sobre los actores es utilizar el **JobAid: Vista general de grupos estratégicos** (herramienta **2.1**), una tabla en la que puede enumerar los principales grupos estratégicos, sus principales intereses y las prácticas cruciales relacionadas. Crear una visión global algo más sofisticada de los actores de un área de acción concreta es una tarea relativamente sencilla. Lo ideal sería que trabajase con colegas y que apuntase todas las personas y grupos que se les ocurran que puedan influir o verse afectados por cambios en la situación que ha analizado anteriormente. Una vez que tenga la lista, puede crear un **mapa de actores** (herramienta **2.2**) para diferenciar la relevancia y el potencial impacto para cada grupo. Esto le ayudará a identificar:

- **Actores clave,** es decir, personas, grupos o instituciones que tienen un interés o ejercen un poder relevante para los asuntos ABS en cuestión, con quienes tendrá que cooperar estrechamente y/o de quien se espera un cambio en sus prácticas;

- **Intermediarios,** es decir, personas, grupos o instituciones que pueden ayudarle a tener acceso a otros actores clave, por ejemplo, líderes de opinión, ONG u otros que puedan ayudarle a ejercer presión para conseguir apoyo.

A continuación, necesitará conocimientos y/o hipótesis sobre las características y motivaciones claves de los diferentes actores. Para ello dispone de varias herramientas: El **análisis de 4 cuadrantes** (herramienta **2.3**) contempla a cada actor desde cuatro ángulos distintos: intereses, relaciones, organización y percep-

ción. Esto permite plantear hipótesis en torno a qué motiva a cada grupo de actores, qué necesitan, cómo se ven a sí mismos y a los demás y cómo toman decisiones. Otro modo de contemplar a actores por separado es el **análisis del campo de fuerzas** (herramienta **2.4**). De manera similar al gráfico de conjunto utilizado en el paso 1, esta herramienta presta atención a las fuerzas impulsoras y restrictivas, pero esta vez poniendo el foco en grupos de actores específicos. La herramienta es útil para mapear fuerzas a favor y en contra de un plan o política y la capacidad de diferentes actores clave de influir en el proceso. El resultado le ayudará a gestionar sus esfuerzos de comunicación de forma más efectiva.

Las herramientas descritas hasta ahora proporcionan visiones generales de los actores en un área de acción concreta: quiénes son, cuáles son sus metas, cómo están organizados, etc. Esto le sirve para orientarse en cuanto a lo que puede esperar de ellos y cómo dirigirse a los mismos. En base a ello, una cuestión especialmente importante para el desarrollo de su estrategia de comunicación es qué posición ocupan los actores en relación con el asunto ABS concreto del que se trate.

Al fin y al cabo, sus esfuerzos de comunicación deberían tener un impacto: aumentar los conocimientos de los actores clave, influir en sus actitudes y/o contribuir a que cambien de prácticas. Para diseñar una estrategia de comunicación que ayude a conseguir esto necesita hacerse una idea de la posición que ocupan actualmente. El **JobAid: conocimientos, actitudes, prácticas** (CAP) (herramienta **2.5**) le ayudará a analizar: ¿Qué saben, sienten y hacen en relación a ABS? ¿Qué les interesa del Protocolo de Nagoya? ¿Qué incentivos o beneficios podrían motivarles a tomar acción? ¿Cuáles podrían ser los motivos de actitudes negativas o de rechazo hacia nuevas prácticas? ¿Qué prácticas existentes podrían apoyar o conducir a la acción deseada? ¿Cómo se relacionan con los demás, especialmente otros actores clave en ABS? ¿Quiénes son los innovadores y agentes de cambio en los que podría sustentarse la estrategia de comunicación? ¿Cuáles son los patrones de consumo mediático de los diferentes actores? ¿Cuáles son sus canales de comunicación o fuentes de información preferidos en cuanto a ABS?

Lo que está tratando de hacer, en definitiva, es averiguar cómo pasar del dicho al hecho (ver página 9) preguntándose cómo introducir una nueva idea en la cabeza, el corazón y las manos de la gente. Esto solo es posible si sabe cuál es la posición que ocupan actualmente en el proceso de cambio.

Mientras que los sondeos CAP exhaustivos han de ser realizados por expertos y pueden requerir mucho tiempo y dinero, puede empezar discutiendo las cuatro cuestiones CAP respecto a cada actor en un taller o una sesión de lluvia de ideas o brainstorming con algunos expertos o colegas seleccionados.

Sea como sea, siempre se tiene que hacer una mínima evaluación CAP puesto que los resultados del **paso 2** son cruciales para formular los objetivos de comunicación en el **paso 3,** considerar hasta qué punto involucrar a intermediarios en el **paso 5,** seleccionar los medios en el **paso 6,** diseñar los mensajes en el **paso** 7 y monitorear y evaluar el impacto de la estrategia de comunicación en el **paso 10.**

CAP	CCM	Barreras de comunicación
Conocimientos	**Cabeza** cognitivo	▸ Dicho no es lo mismo que hecho ▸ Hecho no es lo mismo que entendido
Actitudes	**Corazón** afectivo	▸ Entendido no es lo mismo que aprobado
Prácticas	**Mano** orientado a la acción	▸ Aprobado no es lo mismo que hecho ▸ Hecho no es lo mismo que mantenido

Paso 3
Objetivos de comunicación

En qué consiste este paso

¿Qué son los objetivos de comunicación? Empecemos aclarando lo que **no** son:

1 **Los objetivos de comunicación no son lo mismo que los objetivos de política.** Por ejemplo, si el objetivo de política en el área de acción "Definir políticas/estrategias generales ABS" es clarificar el enfoque nacional para la implementación del Protocolo de Nagoya, incluso la mejor de las comunicaciones únicamente puede contribuir a alcanzar este objetivo. Otros factores, aparte de la comunicación, tendrán que confluir para conseguir una estrategia ABS nacional funcional y coherente.
2 **Los objetivos de comunicación no son lo mismo que la comunicación en sí.** Por ejemplo, hablar con un ministro, publicar un folleto u organizar un taller pueden ser actividades importantes de su estrategia de comunicación. No obstante, solo son medios para alcanzar un fin y no el fin en sí mismo.

Entonces, ¿qué **son** los objetivos de comunicación? **Los objetivos de comunicación describen los resultados que pretende obtener una estrategia de comunicación en cuanto a los conocimientos, actitudes y prácticas (CAP) de los grupos destinatarios.** Los objetivos de comunicación deberían especificar qué es lo que se desea conseguir exactamente: aumentar los conocimientos, influir en las actitudes y/o cambiar las prácticas de los actores clave respecto a un aspecto ABS concreto.

Cómo puede ejecutar este paso

La definición de los objetivos de comunicación está estrechamente relacionada con los resultados CAP y demás información sobre los actores clave reunida en el paso 2, solo que en el paso 3 empieza con las prácticas (**P**) y vuelve a las actitudes (**A**) necesarias para que se den las **P.** A continuación, prosigue hasta los conocimientos (**C**) que son necesarios para que se den las **A.**

La lógica es que, **en definitiva,** el impacto que desea obtener de sus esfuerzos de comunicación es un cambio de comportamiento, es decir, de prácticas (**P**) por parte de los actores clave.

Ejemplo
Paso 3 en la 2ª área de acción:
Definir las políticas/estrategias generales ABS

Asumamos que su objetivo de política es que los grupos estratégicos de actores tomen decisiones conjuntas respecto a la orientación política general del país en cuanto a ABS. Podría preguntarse:

- **Práctica (P):** ¿Qué tienen que hacer **(P)** exactamente los grupos estratégicos para llegar a estas decisiones? Las cámaras de comercio o las organizaciones PICL tienen que aclarar a nivel interno (dentro de sus propias circunscripciones) cuáles son sus prioridades estratégicas. Después, tienen que aportar sus perspectivas al proceso conjunto de toma de decisiones y posiblemente negociar ciertos aspectos con otros actores clave. En un momento dado, puede que tengan que formar coaliciones con otros. Esto implicaría costes, por ejemplo, llegar a un compromiso respecto a sus posiciones o ser representado por otro grupo de actores, que solo querrán asumir si están totalmente convencidos de las ventajas de un sistema ABS nacional coherente.
- **Actitudes (A):** Qué creencias, opiniones y actitudes **(A)** tendrán que adoptar los grupos estratégicos para que su participación y comportamiento en la negociación **(P)** vaya en la dirección mencionada?
- **Conocimientos (C):** ¿Qué conocimientos específicos **(C)** sobre el sistema ABS y las disposiciones del Protocolo de Nagoya tienen que obtener los grupos estratégicos para que puedan desarrollar las actitudes positivas deseadas **(A)**? Por ejemplo, tendrán que ser informados sobre las implicaciones de las diferentes opciones políticas (una política ABS común o un enfoque ABS sectorial).

El **JobAid3: Objetivos de comunicación** (herramienta **3.1**) le proporciona preguntas para establecer los objetivos relacionados con CAP de su estrategia de comunicación. Lo mejor es que los formule de manera SMART, o sea, **S**pecific (específica), **M**easurable (cuantificable), **A**ttractive (atractiva), **R**ealistic (realista) y **T**imed (limitada en el tiempo).

El siguiente es un ejemplo (meramente ilustrativo) de cuáles podrían ser objetivos relacionados con CAP.

Una vez que haya definido los objetivos, será un buen momento para aclarar cómo va a monitorear y evaluar la estrategia posteriormente. ¿Cómo va a poder comprobar si va por buen camino? Y, ¿cómo evaluará si la estrategia de comunicación ha sido o no un éxito? Una herramienta sencilla que puede utilizar para ello son los **indicadores de objetivos de comunicación** (herramienta **3.2**).

Si su sondeo CAP del paso 2 le ha proporcionado datos básicos cuantitativos y empíricos, podrá comparar los datos de antes y después de la intervención comunicacional, a veces incluso a nivel de individuos. Si no cuenta con estos datos cuantitativos, podrá evaluar el progreso contando cuántas organizaciones han participado en talleres de actores clave, en los procesos de negociación con otros y/o han establecido sus propias prioridades ABS.

Práctica	¿Qué desea que **hagan** los grupos estratégicos para que se puedan conseguir los objetivos de política de la respectiva área de acción ABS?
Actitud	¿De qué actitudes deben **estar convencidos** los grupos estratégicos para que cambien sus prácticas en el sentido pretendido?
Conocimientos	¿Qué necesitan **saber** los grupos estratégicos para poder cambiar sus actitudes en el sentido pretendido?

Área de acción:	Definir políticas/estrategias generales ABS
Objetivo de política:	Por ejemplo: "Grupos estratégicos de actores toman decisiones sobre la orientación política general del país respecto a ABS para conseguir un sistema ABS nacional funcional y coherente, antes de mes/año."
Objetivos de comunicación:	
Práctica	▸ Una mezcla representativa de grupos relevantes del sector público, privado y civil formulará las prioridades que quieran que abarque la estrategia nacional ABS y las aportarán entregándolas por escrito, así como en el marco de talleres con múltiples actores en los que se discutirán y elaborarán las prioridades estratégicas nacionales, de modo que se tenga un borrador de la estrategia antes del mes/año.
Actitud	▸ La proporción de grupos del sector público, privado y civil que expresa un interés en contribuir a la definición de políticas/estrategias ABS nacionales habrá incrementado significativamente al menos seis (6) meses antes de mes/año. ▸ Una mayoría de los grupos relevantes del sector público, privado y civil atenderá invitaciones a talleres de actores o diálogos con otros grupos para integrar sus prioridades en políticas/estrategias ABS nacionales más amplias al menos cuatro (4) meses antes de mes/año.
Conocimientos	▸ Una mayoría de los grupos relevantes del sector público, privado y civil será informada acerca de las opciones e implicaciones relativas a la orientación de la política ABS al menos nueve (9) meses antes de mes/año. ▸ Una mezcla representativa de grupos relevantes del sector público, privado y civil realizará consultas internas acerca de opciones estratégicas para implementar ABS y el Protocolo de Nagoya, contrarrestar los pros y los contras en relación con su organización o circunscripción al menos seis (6) meses antes de mes/año. ▸ La proporción de grupos que no comprende suficientemente las opciones estratégicas de ABS habrá disminuido significativamente al menos cuatro (4) meses antes de mes/año.

Planificación

Paso 4
Redacción de la estrategia de comunicación

En qué consiste este paso

Hasta ahora, el **análisis** nos ha aportado datos básicos sobre los retos y necesidades que plantea la situación (paso 1); información y/o hipótesis sobre los actores clave en ABS, sus conocimientos, actitudes y prácticas (paso 2); y objetivos de comunicación (paso 3).

En base a esta evaluación, puede empezar con la verdadera **planificación.** El paso 4 consiste en echar un primer vistazo general a todos los pasos restantes. Se trata de esbozar el proceso de comunicación estratégica en general ("¿Qué hacer?") y de una primera toma de contacto con la realidad desde la perspectiva de la **gestión** ("¿Cómo hacerlo?").

Esto implica tomar decisiones fundamentales sobre el qué, quién, cómo, dónde y cuándo:

- ¿**Qué** medidas de acción vamos a adoptar?
- ¿**Quién** va a llevarlas a cabo?
- ¿**Cómo** exactamente vamos a llevar a cabo la acción?
- ¿**Cuándo y dónde** va a tener lugar la acción?
- ¿**Cómo medir** el éxito, progreso e impacto mediante indicadores significativos?
- ¿**Cuánto** necesitamos en términos de recursos (presupuesto, personal, tiempo, logística) y cómo se pueden obtener estos recursos?

Llegado este punto es útil recordar que la comunicación es un proceso dinámico. La planificación e implementación **no se pueden** separar por completo, especialmente cuando el objetivo es provocar cambios en los conocimientos, actitudes y prácticas (CAP) de los actores clave. Se trata más bien de un proceso en dos direcciones. Por lo tanto, es importante involucrar pronto a los actores planificando e implementando la estrategia con ellos en vez de para ellos. El siguiente gráfico ilustra algunas opciones para hacerlo.

Contribuciones de los actores clave		
sobre ▼ para ▶	Planificar ("Qué")	Mise en œuvre (COMMENT)
Conocimientos diseminación de hechos, datos, información	**Agenda y hechos sobre** ▶ el asunto ABS en cuestión ▶ soluciones potenciales ofrecidas por organizaciones relevantes ▶ opciones reales de participar en actividades potenciales ▶ sondeos de aceptación de las actividades previstas	**Información paso a paso sobre** ▶ el estado real del asunto ABS en cuestión ▶ actividades en marcha ▶ cambios de prácticas necesarios ▶ posibles incentivos y sanciones ▶ aceptación y éxito de las actividades ▶ historias de éxito de "adoptadores tempranos" ▶ posibilidades de que la "mayoría" se involucre
Actitudes motivación y movilización	**Apariencia y percepción (look & feel) durante todo el proceso ABS** ▶ destacar las ventajas e incentivos de ABS mediante historias de éxito de los "adoptadores tempranos" ▶ crear una sensación de inclusión entre la "mayoría" y los "rezagados" en cuanto a las ventajas derivadas de ABS ▶ sondeos que destaquen las visiones positivas sobre ABS, por ejemplo, de agentes de cambio y líderes de opinión	
Prácticas orientación a la acción, cambio en dirección a las prácticas deseadas	**Identificar modos de** ▶ involucrarse en el proceso ABS y sus actividades, y entonces hablar de ello ▶ comunicar mensajes claves sobre ABS mediante los medios disponibles de la manera más convincente e impactante posible ▶ ganarse a la "mayoría tardía" y "rezagados" ▶ apoyar la comunicación ABS directa o indirectamente estableciendo contactos, alianzas y cooperaciones, inclusive compartiendo cobertura en los medios	**Involucrar a los actores en** ▶ la implementación activa de las decisiones relativas a ABS, y entonces hablar de ello ▶ una animada y dinámica cooperación con diferentes actores a todos los niveles de implementación ABS ▶ ganarse a la "mayoría tardía" y "rezagados" ▶ monitoreo y evaluación, así como modificación de actividades en marcha ▶ extracción de conclusiones para el futuro

Cómo puede ejecutar este paso

El paso 4 consiste en establecer la dirección global y las prioridades de su estrategia de comunicación de acuerdo con las conclusiones sobre CAP. En base a los análisis anteriores, el **JobAid: Elaborar la estrategia de comunicación** (herramienta **4.1**) le ayuda a resumir el nivel de conocimientos, actitudes y prácticas (CAP) de los principales grupos de actores y a extraer conclusiones iniciales sobre las prioridades estratégicas y el tipo de canales de comunicación que va a utilizar. También le ayuda a evaluar las semejanzas entre ciertos grupos de actores para poder agrupar después a algunos de ellos y dirigirse a ellos de forma conjunta.

La herramienta está organizada a modo de una simple tabla **SI – ENTONCES.** Tomemos, por ejemplo, el caso del grupo C de la tabla siguiente:

SI el actor (persona o grupo) ya conoce bien y tiene una actitud relativamente positiva hacia la política ABS de que se trate, pero aún no la ha llevado a la práctica,

ENTONCES la estrategia debería centrarse en la acción. No hace falta proporcionar más información o motivarlo mucho más. En lugar de ello, debería proporcionale, por ejemplo, capacitación o asesoramiento. Los medios de masas desempeñarán un papel subordinado en este caso, mientras que las plataformas de diálogo y formación, así como la comunicación interpersonal serán muy importantes.

Como resultado de este ejercicio tendrá una visión más clara del enfoque de comunicación global que debe aplicar con los diferentes grupos de actores y de cuál es la mezcla de canales de comunicación adecuada para cada uno de ellos. Esta orientación general será especificada en los **pasos 5, 6 y 7** del proceso de planificación y diseño, y será llevada a la práctica en los **pasos 8, 9 y 10,** cuando se utilicen y evalúen los mensajes y canales de comunicación.

	SI			ENTONCES				
	Actor **POSICIÓN** respecto a			Estrategia de comunicación **FOCO**			Canales de comunicación **FOCO**	
Actor	Conocimientos **C**	Attitudes **A**	Prácticas **P**	Principal **objetivo**	Principal **enfoque**	**Cuestiones** a plantear	**Cuestiones** a plantear	**Comunicación interactiva** bidireccional
A	baja/media	baja	baja	informativo	concienciar, identificar necesidades	Qué y por qué	alta: p.ej., medios de masas	media: evaluación participativa
B	media	media	media	motivador, orientado a la acción	discutir y probar alternativas	por qué y cómo	media: p.ej., boletín, folleto	media: p.ej., talleres, demostración
C	alta	media	baja/ media	orientado a la acción	capacitación técnica, coaching	cómo	baja: p.ej., sitio web	alta: reuniones de homólogos, capacitación, coaching
...								

Paso 5
Participación de grupos estratégicos

En qué consiste este paso

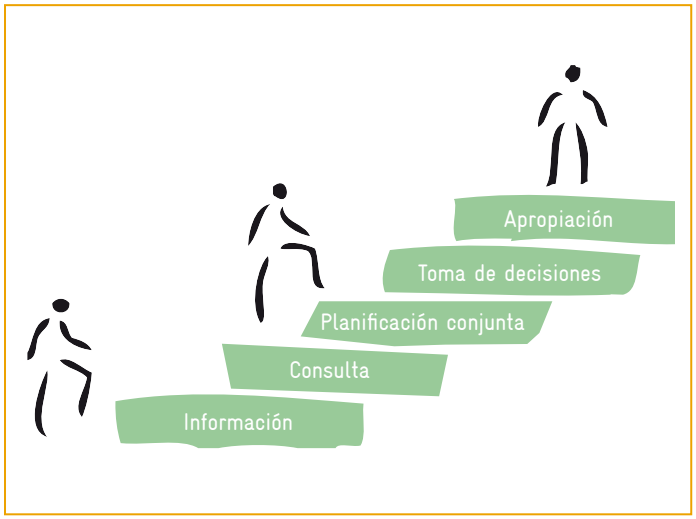
La participación es un proceso de motivación y movilización de personas para que utilicen sus recursos humanos y materiales con el fin de hacerse cargo por sí mismos de sus aspiraciones personales y profesionales. Si bien la participación de grupos estratégicos es descrita como un paso de por sí en esta guía de comunicación ABS, es crucial a lo largo de todo el proceso y debería ser un esfuerzo continuo y no puntual.

Esto es así porque, generalmente, la gente tiende a resistirse al cambio y a evitar comprometerse hasta que:

- conoce o **entiende** por completo el asunto, sus implicaciones y los hechos subyacentes;
- ha podido **sopesar** los pros y los contras, las ventajas y desventajas, ganancias y pérdidas;
- ha tenido **voz y voto** en la planificación, implementación y evaluación del proceso de cambio;
- ha conseguido un mínimo de **sentido compartido** con otros acerca del asunto y los hechos relacionados.

La palabra clave es **apropiación** de los procesos y canales de comunicación, de los productos y mensajes mediáticos. Todo esto no debe ser hecho **para o sobre** los actores, **sino,** en el mejor de los casos, ser **desarrollado con y por** estos grupos. Esto contribuye a un proceso de implementación ABS sostenible y resulta en una mezcla de enfoques de comunicación adecuada para cada tipo específico de circunstancias socioculturales.

¿Significa esto que cada uno debe participar siempre en todo? No. Esto no sería ni posible ni deseable. No todo el mundo está interesado en todos los aspectos de un proceso determinado. Y, si bien la participación fomenta la apropiación, también consume tiempo y recursos. El equilibrio a alcanzar varía de acuerdo con el área de acción y sus actores clave. Por ejemplo, ciertos aspectos técnicos de los procedimientos de registro de propiedad intelectual relacionados con ABS pueden ser importantes para la investigación aplicada o para el sector privado, mientras que los órganos políticos decisorios puede que solo requieran un conocimiento general de estos aspectos. Por su parte, los responsables políticos estarán más interesados que las empresas y académicos en saber cuáles son las implicaciones de las diferentes opciones estratégicas, legales e institucionales para implementar el Protocolo de Nagoya.



Los posibles grados de participación van desde la mera información hasta el pleno empoderamiento. El grado de participación de un actor particular será determinado mediante un proceso de negociación. No obstante, quienes lideran el proceso (p. ej., el punto focal ABS) pueden influir en dicho grado cuando diseñen la estrategia. Miremos más de cerca los diferentes grados de participación:[6]

1 Información

La participación en este enfoque es prácticamente cero. Se informa a la gente de lo que va a pasar, pero no tienen la posibilidad de expresar sus opiniones. La información es "propiedad" de los profesionales o expertos. Simplemente informar puede ser lo adecuado en algunas situaciones, como cuando no queda nada por decidir.

Ejemplos: rueda de prensa, gira de presentación.

2 Consulta

Los actores participan en tanto que proporcionan información y opiniones y los tomadores de decisiones les escuchan. Sin embargo, los grupos consultados no ejercen ningún control sobre los resultados de este proceso. Otros definen el problema y las soluciones, mientras que las opiniones de los actores serán o no tenidas en cuenta. Quienes controlan el proceso deciden si compartir o no los procedimientos.

Ejemplos: audiencia pública; mesa redonda con grupos de interés.

6 Adaptación de www.fao.org/Participation/english_web_new/content_en/degree.html

3 Planificación conjunta

Los actores participan en los análisis de la situación y la definición de los planes de acción. Este proceso suele implicar métodos interdisciplinarios que permiten integrar múltiples perspectivas y aprovechar oportunidades de aprendizaje estructurado. Se toman en cuenta todas las opiniones en un proceso transparente, si bien puede que no todo el mundo tenga la posibilidad de controlar las decisiones finales derivadas de este proceso.

Ejemplo: comité consultivo.

4 Toma de decisiones

En base a los análisis y la planificación conjuntos, los actores participan en la toma de decisiones final, por ejemplo, junto con los responsables políticos en materia de ABS. Este es el punto de partida para establecer un sentido compartido y un reparto de responsabilidades respecto a las posibles consecuencias. El proceso también implica un proceso de negociación entre los diferentes actores que reflejará los diferentes grados de influencia ejercidos por las personas o grupos. Esto funciona mejor cuando el nivel de conocimiento e información de los participantes no es muy heterogéneo y cuando tienen similares capacidades de negociación.

Ejemplo: comisión intersectorial o un grupo de trabajo.

5 Apropiación

Los actores analizan de manera conjunta una determinada situación y formulan conclusiones y decisiones en base a las disposiciones legales o formales, pero sin ser sometidos a intervenciones externas en el proceso. En este enfoque, los actores toman control de sus propias decisiones y asumen las consecuencias que se deriven de ellas. Este tipo de movilización y acción colectiva por iniciativa propia puede, en algunas situaciones, poner en tela de juicio una inequitativa distribución de riqueza o poder existente.

Ejemplos: grupo directivo de múltiples actores; autoridad nacional competente intersectorial.

De nuevo es importante señalar que, si bien una mayor participación de actores clave es crucial para que ABS funcione, más no siempre equivale a mejor. Todo depende del asunto de que se trate, del interés que actores concretos tengan en él y del papel que desempeñen en la resolución de dicho asunto. Aunque pueda resultar frustrante para algunos sentirse excluidos (por falta de posibilidades de participación), también es posible que otros se echen atrás si se intenta involucrarlos intensamente en procesos que no les interesan (demasiada presión para que participen). Es decir, los procesos de amplia participación sobre asuntos menores llevarán mucho tiempo y resultarán inefectivos y frustrantes para todos. Todo es cuestión de la dosis apropiada.

Cómo puede ejecutar este paso

Una clave para establecer el nivel apropiado de participación en diferentes situaciones es desarrollar la estrategia de comunicación junto con una pequeña selección de personas que representen a los principales actores. Estos pueden ayudarle a decidir quién debe participar dónde, cuándo y cómo. El **JobAid: Participación de grupos estratégicos** (herramienta **5.1**) le será útil en sus reflexiones y discusiones.

Los **tipos de cooperación y roles** (herramienta **5.2**) le ayudarán a analizar modelos de cooperación y roles dentro de una determinada área de acción ABS. Las técnicas Harvard de **negociación** (herramienta **5.3**), que aparecen resumidas en la caja de herramientas, son más un enfoque general que una "herramienta". Para más información, le recomendamos que lea la literatura relacionada, participe en un curso de capacitación y que practique mucho. Por su parte, el ejercicio **Sillas en el rincón** (herramienta **5.4**) muestra los beneficios de la cooperación frente a la competencia. Se puede utilizar como ejercicio educativo de "calentamiento" en un taller con múltiples actores.

Por último, una clave importante para gestionar la participación de actores es la **transparencia:** no haga como que busca una toma de decisiones conjunta cuando lo que quiere es simplemente consultar a algunos actores. La gente reacciona muy negativamente a lo que a veces se denomina "pseudoparticipación". El efecto a medio y largo plazo será que ellos quedarán decepcionados y perderán interés, y usted perderá su credibilidad.

Paso 6
Selección de canales de comunicación

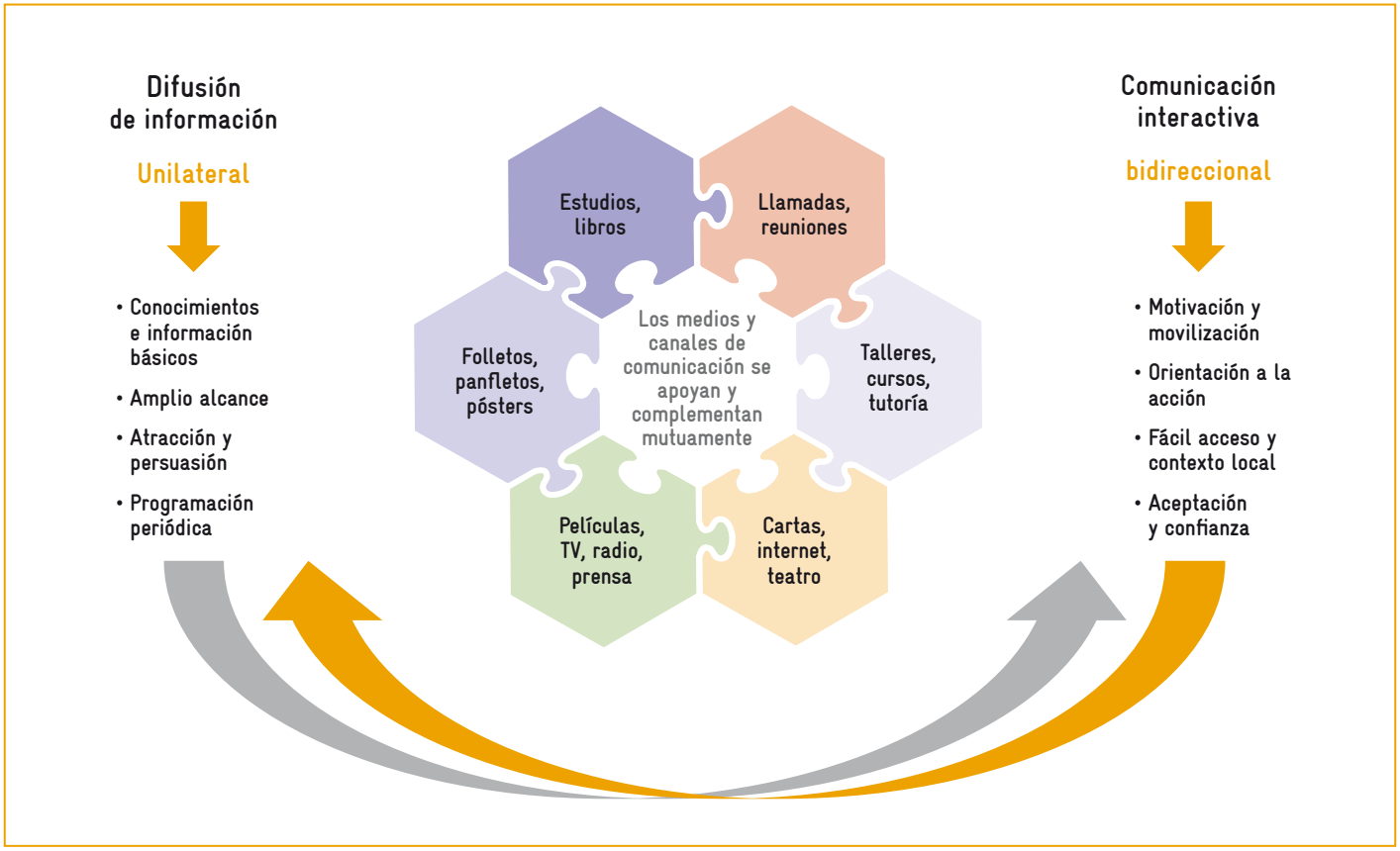
En qué consiste este paso

Todo lo que lleva un mensaje es un canal de comunicación o medio[7], como se los suele denominar. Para nuestros fines es útil distinguir entre difusión de información (unidireccional) y comunicación interactiva (bidireccional), como se muestra en la ilustración de más abajo. En ambos casos se utilizan canales distintos para dirigirse a audiencias específicas. La comunicación interactiva, sin embargo, implica necesariamente retroalimentación y un cierto grado de sentido compartido, mientras que la difusión de información no.

El paso 6 consiste en establecer una mezcla efectiva de canales de comunicación con diferentes tipos de audiencia. Como hemos visto antes (en el paso 2), una nueva idea o innovación es adoptada o rechazada por etapas: concienciación, interés, prueba y adopción o rechazo. Los adoptadores tempranos (por lo general, aprox. un 15 % de cualquier población o grupo) atraviesan este proceso con más rapidez que la mayoría (aprox. 70 %), y los rezagados (el 15 % restante) son los que más tiempo requieren.

Un factor decisivo es la participación y apropiación, como hemos visto en el paso 5. Obviamente, es mucho más fácil "apropiarse" de canales de comunicación que uno puede producir y controlar directamente (p. ej., reuniones, conversaciones, boletines, correo electrónico) que "apropiarse" de medios de masas: televisión, vídeo, radio o prensa. No obstante, la participación no tiene por qué limitarse a los canales de comunicación bidireccionales. Por ejemplo, alianzas estratégicas con los medios de masas pueden ser útiles para difundir información sobre ABS.

7 Para los especialistas en comunicación, "medio" se refiere no solo a "los medios" como la televisión, radio o prensa, sino también a cualquier canal que pueda transportar un mensaje.



Los canales de comunicación deben ser los apropiados teniendo en cuenta las siguientes características de la audiencia:	Seleccione y use canales de comunicación individuales…
▸ hábitos de búsqueda de información ▸ fuentes de información favoritas ▸ capacidad de acceso ▸ patrones de consumo mediático ▸ redes de comunicación	▸ para un objetivo o propósito específico antes que múltiple ▸ que tengan una única característica o ventaja ▸ que puedan acomodar con facilidad mensajes "localizados" ▸ que se puedan desarrollar, producir y apoyar localmente ▸ que complementen y refuercen otros canales de la misma estrategia y ofrezcan ventajas funcionales propias

Un descubrimiento interesante de la investigación en este sentido es que la comunicación unidireccional de "banda ancha" es más relevante en las primeras etapas de un proceso de cambio. A medida que la innovación se va expandiendo desde los adaptadores tempranos a las mayorías, la comunicación específica e interpersonal se va volviendo más importante para que la gente decida si adoptar o no la innovación. Dicho de otra manera, mientras la televisión, los periódicos, folletos, etc. pueden desempeñar un papel importante en la fase de concienciación e interés, la comunicación cara a cara con homólogos (amigos, colegas, socios, etc.) pasa a asumir ese papel cuando se trata de evaluar, probar y adoptar o rechazar una idea nueva. Esto es especialmente así si la innovación es compleja y sus implicaciones son difíciles de comprender, como suele ocurrir con la mayoría de las cuestiones ABS.

Lo que es importante extraer de esto es que algunos canales son buenos para la divulgación de la información unidireccional, mientras que otros son buenos para la comunicación interactiva, es decir, el diálogo. No hay ningún medio que sea efectivo para todos los fines y grupos de actores. Cada uno tiene características únicas y ventajas particulares que son útiles para conseguir fines específicos. Sin embargo, algunos canales de comunicación se complementan y refuerzan entre sí, mientras que otros no.

Por ejemplo, la radio y la televisión son adecuados para llamamientos emocionales (A de actitudes) y pueden complementar la información proporcionada por la prensa escrita (C de conocimientos) y el asesoramiento o la capacitación (P de práctica). Por el contrario, un folleto, un panfleto y una página web no se suelen complementar, sino que básicamente son diferentes maneras de proporcionar la misma información (solo C). No obstante, recuerde que mucho depende también del diseño de cada canal: por ejemplo, una página web interactiva o un estudio participativo puede apelar tanto a los corazones como a las mentes de la gente (A y C).

Cómo puede ejecutar este paso

La cuestión a responder en el paso 6 es: ¿Qué canal o combinación de canales se debería usar para conseguir el efecto deseado teniendo en cuenta el fin, objetivo, grupo destinatario y mensaje específicos de que se trate? Por lo general, los canales de comunicación se deberían seleccionar para objetivos específicos relacionados con CAP. Una combinación de difusión de información unidireccional y comunicación interpersonal, interactiva y bidireccional tiende a ser la más efectiva.

Por ejemplo, la gente de negocios tiende a preferir información breve, concisa y sin preámbulos. Un e-mail o un artículo breve, un par de puntos relevantes en una diapositiva, los aspectos más importantes destacados en una ponencia de dos minutos podrían atraer la atención de un directivo senior. Ese mismo enfoque con un jefe local podría tener un efecto diametralmente opuesto.

El **JobAid: Selección de canales de comunicación** (herramienta **6.1**) le ayudará a evaluar las ventajas y desventajas de diferentes canales y qué combinación de canales será la más adecuada para qué grupo destinatario.

Por supuesto, no siempre va a poder establecer una mezcla especializada de canales de comunicación para cada grupo de actores. Lo bueno es que en base a sus análisis de los actores clave (paso 2), sus objetivos relacionados con CAP (paso 3), su borrador estratégico (paso 4) y el grado de participación deseado (paso 5) podrá agrupar **tipos de actores en ABS** y dirigirse a ellos conjuntamente a través de una mezcla de canales adecuada. La lógica es que un sistema coherente, coordinado y que se refuerce a sí mismo permitirá cubrir objetivos de conocimientos, actitud y prácticas (CAP) diferenciados para los distintos tipos de grupos.

Producción

Paso 7
Concepción del mensaje

En qué consiste este paso

Ahora que ha aclarado de qué canales de comunicación se va a servir para dirigirse a su audiencia, es hora de definir los mensajes que pretende "enviar" a través de los diferentes canales.

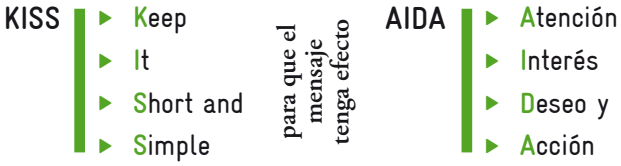
Los mensajes están directamente relacionados con los objetivos de comunicación, pero no son lo mismo. El objetivo es lo que quiere conseguir, el cambio en los conocimientos, actitud o prácticas de un actor en particular (un individuo o grupo). Los mensajes son lo que quiere transmitirles, de lo que quiere hablar. Por ejemplo, los objetivos de comunicación como los sugeridos en la página 29 son los resultados deseados de una actividad comunicativa. Esto necesita ahora ser "traducido" en información, motivación o llamamientos a la acción, y ser "envueltos" de acuerdo con las características del respectivo grupo de actores.

La principal diferencia entre un objetivo de comunicación ABS y un mensaje ABS es que usted NO habla sobre ABS. Esto puede sonar sorprendente, pero el hecho es que la mayoría de la gente no se interesa en lo más mínimo por "ABS" o "Nagoya". Lo que quieren saber es: "¿Qué puede aportarme a mí y a mi grupo o comunidad? ¿Cómo me afecta a mí y a mi circunscripción?". Es decir, la gente está interesada en las ventajas que pueden extraer de ABS y del Protocolo de Nagoya. Y también quieren saber los costes, es decir, el precio que tendrán que pagar o el esfuerzo que tendrán que hacer a cambio de disfrutar de las ventajas. Por ejemplo, "Si participa en este diálogo con otros actores clave, podrá influir en el diseño de políticas y regulaciones que le convengan a usted y a sus homólogos/sector/comunidad/circunscripción".

Por tanto, en vez de hablar acerca de lo complejos y conflictivos que son estos aspectos de ABS, creará una imagen atractiva frente a su audiencia de lo fantástico que le resultará el futuro una vez que la gente se comprometa a proporcionar acceso a y compartir los beneficios del uso de recursos genéticos. Los vendedores y las empresas de marketing social de éxito lo llaman "vender el chisporroteo" (sell the sizzle) en vez del bistec, puesto que son los sonidos y el olor de lo anhelado lo que abre el apetito a la gente. No convierta ABS en un tema especializado para científicos o abogados. Al contrario, contémplelo desde la perspectiva del marketing, como algo que vender.

Cómo puede ejecutar este paso

La primera regla de oro para crear mensajes eficaces es **KISS AIDA**, que consiste en que el mensaje sea breve y simple y que atraiga la atención, despierte el interés y el deseo, e incite a la acción.



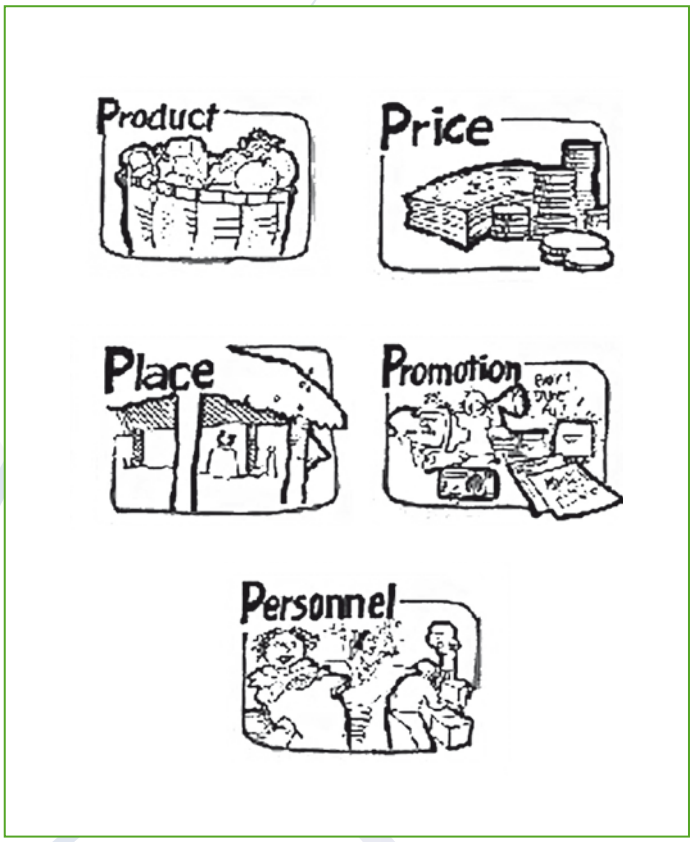
La segunda regla de oro es: **"Es al pez y no al pescador al que debería atraer el cebo".** La efectividad de una estrategia de comunicación depende en gran medida de lo claros y atractivos que sean los mensajes **para el público destinatario. Este** tiene que comprender y a este le tienen que gustar los mensajes, **no a usted.** Por lo tanto, cualquier mensaje debería estar diseñado para adaptarse a las características específicas, el trasfondo educativo e intelectual y los valores y aspiraciones del respectivo grupo de actores clave.

Muchos mensajes apelan a aspectos psicológicos y/o sociales. Prometen incentivos o recompensas, generan miedos, se sirven de modelos de rol, hacen llamamientos al deber cívico, etc. Otros apoyan la estrategia de comunicación y sus objetivos siendo especialmente humorísticos, populares o informales, proporcionando hechos o sugiriendo conclusiones.

Los mensajes efectivos necesitan, además, encajar en los canales de comunicación seleccionados. De hecho, "el medio es el mensaje", si elige el canal equivocado, su bien diseñado mensaje puede perderse o ser destruido. Por ejemplo, si difunde información sobre ABS a través de un medio del que los actores desconfían, estos dudarán también de la credibilidad del mensaje. Por ello, los mensajes deben ser formulados en fases posteriores del desarrollo estratégico, cuando ya se sabe suficiente acerca de los actores clave y se tiene una idea de quién confía en quién.

Por último, dado que la mayoría de las audiencias urbanas hoy en día sufre una sobrecarga informativa, los mensajes deben ser colocados estratégicamente para destacar. De lo contrario, pueden pasar desapercibidos, independientemente de lo relevantes que puedan ser para el público destinatario. Algunas reflexiones sobre marketing social pueden ayudarle a elegir los canales de comunicación y mensajes adecuados. La esencia que yace tras

estas reflexiones es la propuesta de que los individuos, grupos y organizaciones intercambian recursos a cambio de los beneficios que perciben de un producto o servicio. Un modelo utilizado usualmente es el de las "**5P**": **P**roduct, **P**rice, **P**lace, **P**romotion and **P**ersonnel (producto, precio, plaza, promoción y personal).



El objetivo de las intervenciones comunicacionales es crear intercambios voluntarios de un **producto** o servicio por un **precio** o costes implicados. En el contexto de ABS, el "**producto**" es la idea que quiere vender o la práctica concreta que querría que adoptasen los actores clave. El "precio" se puede entender como el esfuerzo de los actores para cambiar de la práctica A a la práctica B con el fin de obtener las ventajas prometidas de la innovación. Las intervenciones comunicacionales tienen lugar ("**plaza**") a varios niveles: individual, grupo, comunidad, sector, país, etc. A estos distintos niveles, la gente necesita tomar conciencia de la innovación mediante su promoción a través de canales atractivos y mensajes convincentes. Esto requiere **personal** especializado y familiarizado con los objetivos y las técnicas de comunicación relacionados.

Por ejemplo, puede que quiera que diferentes actores participen en una serie de diálogos en los que se definirá la estrategia ABS nacional. El "producto" en este caso es la participación de los representantes en eventos en los que pueden aportar sus puntos de vista. Este producto tiene un "precio", en este caso, por ejemplo, tendrán que pasar tiempo en talleres y solo lo harán si esto parece aportarles ventajas de algún tipo. Unas invitaciones formales o una serie de artículos de prensa emplazados estratégicamente ("ABS en las noticias" = ¡atención pública!) pueden servir de "plaza" en la que tiene lugar la "promoción". En ambos casos, necesitará "personal" especializado que pueda elaborar una invitación atractiva y/o un artículo de prensa interesante.

Resumiendo, el marco sugiere hacer que las nuevas prácticas ABS resulten **deseables y accesibles** para los actores teniendo en cuenta los obstáculos, así como las ventajas que implica el asumirlas. Un posicionamiento efectivo requiere que los mensajes sean accesibles, precisos, verificables, completos, oportunos y relevantes.

Cómo puede ejecutar este paso

El **JobAid: Concepción de mensajes** (herramienta 7.1) diferencia los mensajes según los diferentes actores clave a los que van dirigidos y le ayuda a diseñar mensajes atractivos y persuasivos "envolviéndolos" con diferentes tipos de reclamos.

Paso 8
Producir medios y preparar diálogos

En qué consiste este paso

Hasta ahora, ha evaluado la situación (paso 1) y los actores involucrados en ella (paso 2), ha definido los objetivos de la comunicación (paso 3) y esbozado el proceso (paso 4), ha evaluado o negociado varios grados de participación de los actores (paso 5), seleccionado los canales de comunicación adecuados con o para los diferentes grupos (paso 6) y ha elaborado mensajes clave que transmitir a cada uno de ellos (paso 7).

El paso 8 le lleva de la preparación a la acción. Es hora de ponerse manos a la obra, de crear folletos o posters, producir reportajes de radio o televisión, lanzar una serie de artículos, preparar encuentros con actores clave, preparar y organizar talleres y diálogos, etc. Pero, recuerde: escoja sus canales de comunicación con cuidado. No tiene sentido producir un reportaje de radio o televisión si los principales actores son más influenciables mediante una discusión personal. Todos tendemos a utilizar las habilidades y recursos que tenemos disponibles y que hemos usado anteriormente, generalmente con otros fines. Pero, no olvide el refrán inglés: si solo tienes un martillo, todo te parecerá un clavo *(If all you have is a hammer, everything looks like a nail).*

Cómo puede ejecutar este paso

La recomendación más importante es que involucre a profesionales que tengan experiencia en los canales de comunicación específicos que seleccionó anteriormente. Por ejemplo, los periodistas son buenos en escribir textos gramaticalmente correctos en un lenguaje sencillo que atraiga a una amplia audiencia. Un diseñador gráfico tiene buen ojo para el diseño atractivo de folletos, panfletos o posters. La producción de videoclips o películas es una profesión en sí. Y lo mejor para preparar y llevar a cabo reuniones, seminarios o talleres con múltiples actores es contar con la ayuda de facilitadores con experiencia.[8]

Lo ideal es que algunos de estos especialistas ya hayan contribuido en pasos previos a crear la estrategia de comunicación. Los redactores, diseñadores, productores, facilitadores, etc. que no hayan estado involucrados hasta ahora deben ser informados exhaustivamente acerca de los grupos destinatarios, los objetivos, contenido y mensajes deseados, el conjunto de canales seleccionados, etc. Cada uno debería saber qué otros elementos se han incorporado a la estrategia. A cambio, estos podrán asesorarle sobre las maneras más efectivas de usar cada elemento, por ejemplo, en cuanto a la maquetación y diseño adecuados, las típicas tasas de persuasión y retención de diferentes medios o las dinámicas y métodos efectivos para talleres. Puede que le parezca que esto requiere mucho tiempo, y lo hace, ¡pero merece la pena!

Este es también un buen momento para elaborar un cronograma de producción integral que incluya todos los canales de comunicación que se van a utilizar en la estrategia. Todos los miembros de su equipo deben estar informados acerca de su papel en el proceso y de la agenda para los diferentes elementos estratégicos. Es posible que algunos miembros requieran capacitación o una puesta al día para poder desempeñar su papel de forma efectiva.

Cuando sea necesario utilizar grandes cantidades de material es útil hacer un ensayo previo de la relevancia, claridad textual y visual, potencial para motivar y/o inducir a la acción y aceptación o credibilidad de los medios y mensajes empleados. El ensayo debe ser conducido con una muestra representativa del grupo destinatario final. Los especialistas en comunicación pueden ayudarle en este proceso. El **JobAid: Producir medios y preparar diálogos** (herramienta **8.1**) le ayudará a resumir la información recopilada.

8 La Iniciativa de Desarrollo de Capacidades para ABS puede recomendar un pool de facilitadores profesionales para eventos ABS con grupos grandes y/o con múltiples actores. La lista está disponible en www.abs-initiative.info o a través de la secretaría de la iniciativa: abs-initiative@giz.de.

Temas
(en forma de titulares)

MODELO AGROFORESTAL
MODELO SILVOPASTORIL
COMPROMISO DEL AGRICULTOR
PLAN TRIFINIO

Acción y Reflexión

Paso 9
Gestionar la estrategia de comunicación multicanal

En qué consiste este paso

Una estrategia de comunicación multicanal tiene las mayores posibilidades de éxito si se coordina bien la combinación de medios, plataformas y diálogos. Una buena coordinación significa que los diferentes medios y mensajes se complementan y sirven de base unos a otros y, lo que es más importante, que aquello que sea necesario para que las audiencias adopten el cambio deseado esté disponible a tiempo.

De hecho, uno de los mayores inconvenientes de implementar una estrategia de comunicación puede derivarse de no entregar a tiempo o incluso de no disponer de los insumos o servicios requeridos para que los actores tomen la acción para la que habían sido motivados previamente. Este es, por ejemplo, el motivo por el cual no tiene mucho sentido realizar campañas de concienciación sobre ABS a gran escala destinadas a los consumidores. De momento hay muy pocas maneras de que la gente averigüe qué productos han sido producidos de acuerdo con los principios ABS. Por lo tanto, los consumidores no pueden tomar ninguna acción. Esto podría frustrar a la gente y hacer que en el futuro algunos ya no quieran ni escuchar durante campañas parecidas.

De modo similar, un retraso en una de las diversas actividades de comunicación interrelacionadas puede desencadenar un efecto dominó. Por ejemplo, puede que haya conseguido motivar a todos los actores principales para que participen en un taller ABS, pero un insumo clave, por ejemplo, un estudio, no está disponible en el momento de celebrar el evento. La frustración que esto provocaría en los participantes podría minar su credibilidad en cualquier comunicación futura.

En pocas palabras, llevar a cabo una estrategia de comunicación multicanal requiere un buen sistema de información de gestión que le proporcione retroalimentación sobre otras actividades claves. Esto le permitirá adaptar la estrategia si y cuando sea necesario. El sistema de información debe encargarse de la coordinación adecuada y a tiempo de varias actividades, que con frecuencia han de ejecutarse simultáneamente.

Cómo puede ejecutar este paso

El **JobAid: Gestionar la estrategia de comunicación** (herramienta **9.1**) le ayuda a reunir y hacer un seguimiento de la información de gestión esencial.

Como hemos mencionado anteriormente, es importante hacer estimaciones de tiempo realistas, tanto para cada medio/canal como por cada grupo de actores, teniendo en cuenta los eventos, ocasiones, momentos y lugares más oportunos. Por ejemplo, puede planificar talleres en el marco de otros eventos en los que los actores clave ya estén presentes. También puede aprovechar o crear eventos en los que presentar insumos, como festivales culturales, visitas VIP, etc. Si hace uso de medios de masa, intente planificar otras actividades en torno a ellos para atraer más la atención del público. Intente crear sinergias entre diferentes canales, p. ej., un llamamiento emocional en la radio y uno basado en hechos en la prensa escrita. A veces también es posible conseguir efectos multiplicadores y de retroalimentación entre varios medios. Por ejemplo, imagínese a una persona con capacidad de decisión que en un mismo día lee sobre ABS en el periódico, encuentra un folleto sobre el Protocolo de Nagoya en su escritorio y es preguntado por un colega acerca de lo que piensa sobre el último caso de bioprospección… en comparación con una que solo oiga hablar de ABS a través de un boletín electrónico bimensual. En resumen, intente combinar los medios y que se beneficien unos de otros en la medida de lo posible con el fin de conseguir "espacio gratis" en los demás medios, plataformas, eventos y canales de comunicación existentes.

En ese mismo sentido es muy útil estar preparado para resumir en pocas palabras las principales ideas de ABS cuando surja la ocasión, por ejemplo la típica conversación de ascensor. Esté listo para aprovechar este tipo de ocasiones y ¡no las deje escapar! Si bien es bueno planificar la comunicación estratégicamente, también es necesario estar preparado para aprovechar oportunidades imprevistas o no planificadas, especialmente en la comunicación a los niveles más altos de la toma de decisiones, a los que es difícil acceder.

Canales de comunicación (medios, plataformas de diálogo)	**Audiencia** (actores clave)	**Contexto comunicativo**	**Responsables de producción y distribución** (incl. intermediarios)	**Presupuesto y otros recursos** (incl. humanos y logísticos)	**Cronograma**

Proyecto "Mejoramiento de las bases de datos para una política energética sustentable en el Paraguay"
Acuerdos
Programa
Inscripción de los participantes
MAPA DEL PARAGUAY

Paso 10
Monitoreo y evaluación (MyE)

En qué consiste este paso

El monitoreo y la evaluación tienen dos objetivos principales: le ayudan a dirigir la estrategia de comunicación y a todos los involucrados a aprender de los éxitos y de los fracasos. MyE debería ser, por tanto, un esfuerzo continuo a lo largo de toda la estrategia de comunicación, desde la planificación a la implementación. Debería centrarse en la eficiencia de la implementación de la estrategia y en la relevancia e impacto de cada actividad o del programa en general.

Hay diferentes tipos de MyE: Las **valoraciones ex-ante** forman parte de la planificación para evaluar los resultados e impactos previstos. La **evaluación formativa** se realiza durante la implementación y sirve para comprobar si el programa va por buen camino. La **evaluación del impacto ex-post** analiza tras la implementación los efectos de la intervención y las tasas de sostenibilidad de dichos efectos.

Algunas preguntas relevantes podrían ser: ¿Hasta qué punto es apropiada la selección de canales de comunicación en cuanto a las preferencias de medios (y/o alfabetización audiovisual) de la audiencia? ¿Contribuye el canal a reforzar el mensaje? ¿Está el mensaje orientado a la gente más que a aspectos técnicos o proyectos? ¿Respeta la selección de medios la cultura y sensibilidades de la audiencia? ¿Promueve el mensaje la autoconfianza y la iniciativa? ¿Se escuchan, comprenden y aceptan los mensajes y, sobre todo, motivan y movilizan a la acción?

Cómo puede ejecutar este paso

La forma más simple es evaluar si se han alcanzado los objetivos de comunicación relacionados con CAP que se formularon en el paso 3 para cada grupo de actores clave.

Al igual que en el caso de los datos básicos sobre CAP, a menudo no es posible, y a veces tampoco es necesario, encargar un estudio a gran escala para MyE. No se preocupe por ello, una versión reducida de MyE suele ser suficiente. Lo más importante es pensar **de antemano** cómo se percatará de este éxito: ¿Cómo verá, oirá o notará que ha conseguido sus objetivos? El segundo elemento más importante es definir y evaluar esto junto con otras personas, con un grupo de colegas o en un taller con representantes de los actores clave. Esto es relevante porque diferentes personas perciben e interpretan las cosas de manera distinta y es muy difícil o incluso imposible evaluar por uno mismo los efectos de una estrategia de comunicación. El **JobAid: Monitoreo y evaluación** (herramienta **10.1**) proporciona un formato para este ejercicio.

Además, los indicadores claves definidos en el paso 3 (**Indicadores para objetivos de comunicación**, herramienta **3.2**) le ayudarán a evaluar los resultados de las intervenciones en materia de comunicación y a hacer un seguimiento de los insumos y procesos que contribuyen al éxito.

Algunas cuestiones que podría considerar en el contexto de MyE:

Acerca de las cuestiones que están siendo comunicadas

- ¿Quiénes son los "propietarios" de estas cuestiones?
- ¿Qué relevancia tienen para la audiencia?
- ¿Hasta qué punto entiende la audiencia las causas, dinámicas, etc. de estas cuestiones?
- ¿Generan estas cuestiones emociones: interés, enfado, etc.?

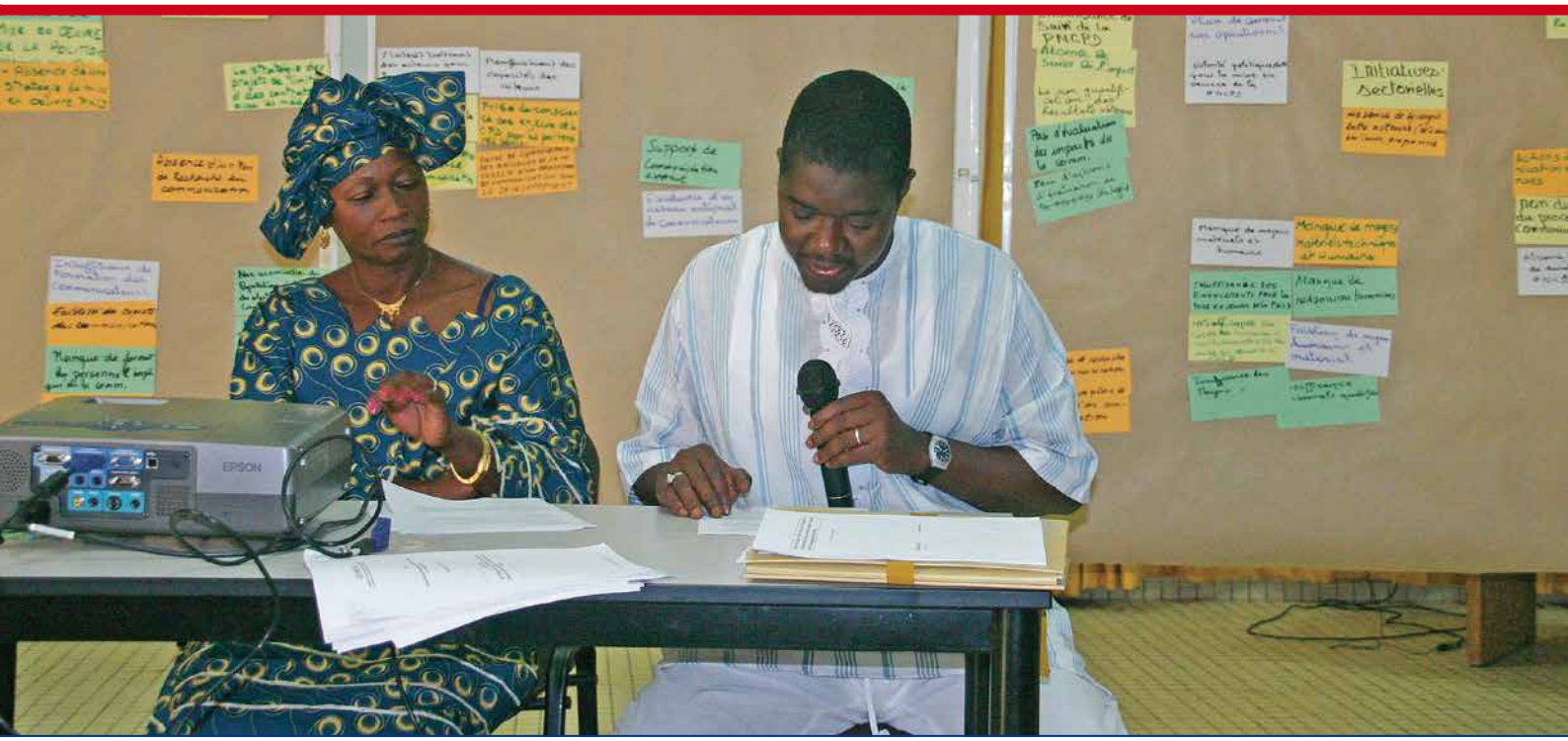
Acerca de la selección de canales de comunicación

- ¿Es adecuada la selección de canales o medios teniendo en cuenta las preferencias de la audiencia?
- ¿Es apropiada la cantidad de información proporcionada; hay una sobrecarga o una carencia?
- ¿Hasta qué punto ayudan los canales o medios elegidos a reforzar el mensaje?
- ¿Respeta la selección de medios las sensibilidades socioculturales de la audiencia?

Acerca del impacto

- ¿Escuchan, comprenden y aceptan el mensaje como pretendía?
- ¿Hasta qué punto promueve el mensaje la confianza y la iniciativa?
- ¿Hasta qué punto motiva el mensaje a la gente a cambiar sus actitudes y comportamiento?

Objetivo de la comunicación	¿Cómo sabrá que ha tenido éxito?
Grupo _____	
Grupo _____	
Grupo _____	



5. Caja de herramientas

Este último capítulo ofrece una selección de herramientas y métodos que le permiten aplicar los diez pasos de la comunicación estratégica en las ocho áreas de acción para la implementación de ABS.

Áreas, pasos y herramientas, y cómo están relacionadas unas con otras

Como vimos en el capítulo 3, cada **área de acción** tiene su propio objetivo de política y una combinación específica de actores relevantes. También vimos que un mismo actor puede tener puntos de vista específicos respecto a cada área. Por ejemplo, cuando esté considerando el contexto institucional para ABS (área 4), la gente se centrará en aspectos como la eficiencia de los procedimientos, la transparencia y su propia función y responsabilidad dentro del sistema. Por el contrario, cuando desarrolle la estrategia de valorización (área 8), la gente estará interesada en las oportunidades de mercado, cadenas de valor o el potencial de extraer beneficios para sí mismos. Sus conocimientos, actitudes y prácticas (CAP) acerca de estas cuestiones pueden variar considerablemente: puede que un funcionario del Gobierno sepa mucho acerca de procedimientos administrativos y apenas nada sobre mercados. Y justo lo contrario puede ser el caso con un representante de una empresa.

Esto significa que, por norma general, necesitará una estrategia de comunicación distinta para cada área de acción que se centre en la combinación específica de actores y sus puntos de vista e intereses relacionados con ese tema. No obstante, **¡no** necesita empezar de cero en cada área de acción! La tabla a continuación muestra que las **herramientas** para cada **paso** estratégico siguen siendo las mismas independientemente del área de acción en cuestión. Los resultados diferirán, por supuesto, pero, sea cual sea la herramienta que elija para desarrollar la estrategia de comunicación en un área, podrá volver a utilizarla en otras áreas.

	Área 1	Área 2	Área 3	Área 4	Área 5	Área 6	Área 7	Área 8
Paso 1	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Paso 2	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Paso 3	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Paso 4	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Paso 5	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Paso 6	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Paso 7	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Paso 8	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Paso 9	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Paso 10	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓

Por tanto, le recomendamos que guarde todos los resultados que obtenga con ayuda de estas herramientas para que le sirvan de referencia cuando vuelva a usar una de ellas. Comprobará que con frecuencia sólo necesita cotejar o adaptar ligeramente los resultados. En cualquier caso, guardar actas de todo bien ordenadas le facilitará mucho el trabajo.

Estructura de la caja de herramientas

Este capítulo tiene la misma estructura que el capítulo cuatro. Las herramientas están organizadas y numeradas de acuerdo con los diez pasos de la comunicación estratégica. Hay al menos una herramienta para cada paso y con frecuencia varias.

Algunas herramientas se complementan, por ejemplo, el **JobAid: Objetivos de comunicación** (herramienta **3.1**) y los **Indicadores de objetivos de comunicación** (herramienta **3.2**). Otras herramientas son intercambiables, incluso si están relacionadas con el mismo paso. Lo que ofrecen son diferentes maneras de abordar cuestiones similares enfocándolas de forma distinta. Cuando existen varias herramientas para un paso concreto, puede seleccionar una o varias de acuerdo con sus preferencias y requisitos, pero, por regla general, no necesita usarlas todas.

Naturaleza de las herramientas

La mayoría de las herramientas están diseñadas para ayudarle a organizar sus pensamientos o estructurar una discusión en grupo sobre una cuestión concreta o un conjunto de cuestiones. Suelen incluir tablas o gráficos para facilitar la visualización y documentación de los resultados.

Otras "herramientas" son enfoques bastante generales respecto a una actividad determinada, por ejemplo, **Negociación** (herramienta **5.3**). Las descripciones relacionadas resumen algunos principios clave que han demostrado ser útiles en el contexto de procesos con múltiples actores en el ámbito de la cooperación ambiental y/o internacional.

Los "**JobAids**" son un tipo especial de herramienta, una especie de kit de primeros auxilios. Son simples tablas que le ayudan a definir, discutir y documentar los aspectos más importantes para el desarrollo de su estrategia de comunicación. Cuenta con un "JobAid" para cada paso.

Manejo de las herramientas

Cada herramienta se describe en un máximo de dos páginas, que usted puede imprimir o copiar con facilidad para llevárselas consigo a una reunión o taller.

Le recomendamos encarecidamente que, siempre que sea posible, utilice las herramientas en equipo o en el marco de un taller. Por supuesto, es posible usar casi todas las herramientas por cuenta propia, es decir, usted solo con un lápiz y una hoja de papel. Pero consideramos que no es buena idea. El desarrollo de una estrategia de comunicación efectiva requiere muchos tipos de especializaciones y de perspectivas. Un grupo de colegas y/o de representantes de actores clave simplemente reúne más conocimientos, experiencia y creatividad que una sola persona. Conseguirá mejores resultados si implica a otras personas y esto hará que el éxito de su estrategia de comunicación sea mucho mayor. Dicho de otra manera, puede que no siempre cuente con el presupuesto necesario para encargar un estudio o contratar a un consultor para que le ayude a desarrollar la estrategia, pero siempre es importante que obtenga diferentes puntos de vista, y esto lo conseguirá colaborando con otros.

Para las discusiones en grupo le recomendamos que copie y use material de visualización (tablas o gráficos) en un rotafolio o una pizarra para que todos los participantes puedan ver lo que está siendo escrito. Esto le ayudará a centrarse en la discusión y hará que a ellos les resulte más fácil contribuir tanto al proceso como a los resultados.

Análisis

Herramienta 1.1
JobAid: Análisis de la situación

Cuándo usar esta herramienta

Antes de que empiece a preguntarse cómo comunicar, necesita aclarar qué es lo que quiere comunicar: ¿Qué cuestiones desea tratar y qué desea conseguir?

La implementación de ABS es un proceso de cambio sociopolítico. El cambio en diferentes áreas de acción de ABS puede consistir, por ejemplo, en hacer que los parlamentarios pasen de no conocer ABS a ratificar el Protocolo de Nagoya; pasar en el país de una falta de coherencia entre las políticas en materia de ABS a un conjunto coherente y ampliamente aceptado de políticas ABS; pasar de la inexistencia de una asignación clara de roles y responsabilidades a un marco transparente de instituciones ABS; y así sucesivamente.

Esta simple herramienta le ayuda a clarificar qué es lo que necesita conseguir en realidad en un área de acción ABS determinada, teniendo en cuenta la situación específica de su país. También arrojará luz sobre algunos desafíos a los que quizás tenga que enfrentarse a lo largo del camino.

Un término importante en este punto es "**práctica crucial**", que viene a parafrasear todas esas nuevas ideas, sugerencias, llamamientos a la acción o modelos de conducta que usted desea introducir. Como cualquier otro proceso de cambio, esto supone atravesar una serie de fases: (1) Concienciación – la gente **conoce y piensa sobre** una cuestión determinada. (2) Interés – por ejemplo, **participa** en una reunión o taller de actores clave. (3) Prueba – **considera** las opciones, qué hacer respecto a esa cuestión. (4) Acción – **toma una decisión** sobre qué camino seguir (y cuál no). En cada una de estas fases hay algo nuevo que usted iniciará, pretenderá conseguir, incluirá en su agenda o pedirá a otros que hagan o que tomen una decisión al respecto. Esto es lo que significa "práctica crucial".

Einstein

Puede que se pregunte cuánto tiempo hay que invertir en la fase de análisis (pasos 1–3) de la estrategia de comunicación. Albert Einstein le da una respuesta: "Si tuviera una hora para resolver un problema, dedicaría 45 min a estudiar la situación en la que se da el problema, 10 min a diseñar una solución y 5 min a implementarla."

Cómo usar esta herramienta

Utilice el formato de la página siguiente para discutir y tomar notas:

Paso 1 – Prácticas cruciales
- ¿Cuáles son sus intenciones? ¿Qué prácticas cruciales desea introducir en esta área de acción?

Paso 2 – Oportunidades clave
- ¿Qué sirve de apoyo a sus intenciones, qué promueve esa práctica crucial? ¿Quién está de su parte?

Paso 3 – Desafíos clave
- ¿Qué se opone a sus intenciones obstaculizando esa práctica crucial? ¿Quién está en su contra?

Paso 4 – Alternativas
- ¿Qué pasa si no tiene éxito, si la práctica crucial no prevalece? ¿Cuál es la segunda mejor opción que puede perseguir?

JobAid: Análisis de la situación			
Prácticas cruciales	**Oportunidades clave**	**Desafíos clave**	**Alternativas**
¿Cuáles son sus intenciones? ¿Qué prácticas cruciales quiere introducir en esta área de acción?	¿Qué sirve de apoyo a sus intenciones, qué promueve esa práctica crucial? ¿Quién está de su parte?	¿Qué se opone a sus intenciones obstaculizando esa práctica crucial? ¿Quién está en su contra?	¿Qué pasa si no tiene éxito, si la práctica crucial no prevalece? ¿Cuál es la segunda mejor opción que puede perseguir?

Adaptado del material de formación "Strategic Communication", ACT 2010

Herramienta 1.2
Revisión de análisis del ámbito de política

Cuándo usar esta herramienta

Esta herramienta le ayuda a establecer los límites del sistema de un área de acción ABS. Partiendo de una variedad de fuentes, le ayuda a averiguar qué instituciones y grupos sociales son realmente relevantes, de modo que queden claros el alcance, las audiencias y las actividades de la estrategia de comunicación.

Como indica el nombre de "revisión", esta herramienta requiere el uso de los análisis de política existentes. Las preguntas enumeradas más abajo no deberían ser discutidas sin contexto, es decir, sin una sólida base de fuentes consolidadas.

Una fuente muy útil para esta herramienta son los análisis del paso 2, en especial el mapa de actores y el análisis de conocimientos, actitudes y prácticas (CAP) de los actores clave.

Cómo usar esta herramienta

Paso 1 – Reunir los documentos relevantes

Para empezar, necesitará hacerse una idea de la información disponible para analizar el área de acción. Por lo general hay varias fuentes de las que puede obtener esta información; unas puede que estén disponibles dentro de su propio sector o institución y otras fuera de ellos. Para poder hacer uso de estas fuentes con fines de aprendizaje, debe combinarlas ahora para obtener una visión única.

Paso 2 – Revisar análisis del ámbito de política con referencia a cuestiones clave

Con el fin de obtener una visión de conjunto coherente del área de acción en base al material disponible, más bien dispar, puede resultarle de ayuda responder a las siguientes preguntas clave:

- ¿Quién (organizaciones, instituciones, personas) posee los recursos y qué lógica sigue su uso y distribución?
- ¿Qué conocimientos y qué especialidades son más relevantes en las respectivas áreas de acción, y de qué conocimientos o experiencia se carece?
- ¿Qué intereses persigue cada quién?
- ¿Cuáles son las coaliciones dominantes en esta área de acción?
- ¿Cómo funciona el ciclo político en esta área de acción?
- ¿Cómo se definen los problemas claves de esta área de acción y quién los define?
- ¿Qué experiencias se esconden tras los problemas definidos en ese momento?
- ¿Qué factores influyen en la agenda de esta área de acción?

Paso 3 – Identificar objetivos de aprendizaje

La cuestiones que pueden plantearse incluyen:

- ¿Cómo se pueden modificar o utilizar las condiciones de aprendizaje para alcanzar los objetivos establecidos?
- ¿Qué capacidades organizativas tienen que desarrollar nuestros socios para alcanzar el objetivo de política de manera sostenible?
- ¿Qué capacidades hay que desarrollar para que los actores clave puedan involucrarse en el proceso de manera productiva?
- ¿Cómo podremos determinar si se ha producido un cambio y qué se ha aprendido en esta área de acción?

Adaptado del Capacity WORKS Manual, GIZ 2010, p. 221

Herramienta 1.3
Gráfico de visión global

Cuándo usar esta herramienta

Antes de poder elaborar una estrategia de comunicación clara y efectiva para cualquier área de acción ABS, tiene que contar con un conjunto de objetivos de política claros y consensuados para esta área. Esta herramienta le ayuda a formular una estrategia de alto nivel para apoyar los objetivos de política mediante la estrategia de comunicación.

Lo ideal es que las personas que se encarguen de dirigir el proceso político ya hayan establecido las metas políticas en documentos a los que usted pueda tener acceso. Si no es así, puede que tenga que clarificar cuáles son mediante conversaciones cara a cara. Una vez que sepa cuáles son los objetivos de política, podrá evaluar cuál es el mejor modo de fomentarlos mediante la estrategia de comunicación.

Cómo usar esta herramienta

Utilice el formato de la página siguiente para discutir y tomar notas:

Paso 1 – Objetivos políticos

- Enumere los objetivos de política establecidos en la primera fila de la tabla.

Paso 2 – Identificar las fuerzas impulsoras y restrictivas

- Identifique cualquier fuerza impulsora o restrictiva que se le ocurra en relación con esta área de acción. Las fuerzas impulsoras son circunstancias que promueven los objetivos de política; mientras que las fuerzas restrictivas son las circunstancias que se oponen a ellos. Las fuerzas impulsoras le llevan a lograr los objetivos de política; las fuerzas restrictivas generan resistencia. Si las fuerzas restrictivas son más fuertes que las impulsoras, difícilmente se alcanzarán los objetivos de política. Cuando las fuerzas impulsoras son más fuertes, la probabilidad de éxito es obviamente mucho mayor.

- Enumere las fuerzas impulsoras y restrictivas en las dos columnas correspondientes.

Paso 3 – Formas de maximizar las fuerzas impulsoras y minimizar las fuerzas restrictivas

- Piense en formas de fortalecer las fuerzas impulsoras y de debilitar las fuerzas restrictivas hasta el punto de que las fuerzas impulsoras sean más fuertes.

- Comente con otros y tome notas sobre cómo se podría utilizar su estrategia de comunicación para sacar el mayor partido de las fuerzas impulsoras y minimizar el impacto de las fuerzas restrictivas.

La tabla que cree con esta herramienta constituirá una valiosa referencia para el desarrollo y la implementación de la estrategia de comunicación.

Gráfico de visión global

Objetivos de política

-
-
-

Fuerzas impulsoras	Formas de sacar el mayor partido de las fuerzas impulsoras		Fuerzas restrictivas	Formas de minimizar las fuerzas restrictivas

Adaptado del Communication Strategy Tool Kit, Miller Consultants 2010, pp. 9–13

Herramienta 2.1
JobAid: Vista general de los actores estratégicos

Cuándo usar esta herramienta

En base al análisis de la situación en el paso 1, eche ahora un vistazo al conjunto de actores que se supone que van a cambiar ciertas prácticas con el fin de superar los desafíos que usted ha definido. Esta herramienta le ayuda a crear una vista general inicial de los actores más relevantes dentro del área de acción ABS en la que está trabajando.

Cómo usar esta herramienta

Utilice el formato de la página siguiente para discutir y tomar notas:

Paso 1 – Actores estratégicos

Enumere todos los actores estratégicos. Hay dos grupos que se consideran "estratégicos":

- **Actores primarios,** es decir, personas, grupos o instituciones que tienen un interés o ejercen un poder relevante en los asuntos ABS en cuestión. Se trata de personas de las que usted espera que hagan algo específico, p. ej., cambiar de comportamiento o pasar de la inacción a la acción.
- **Intermediarios, es decir,** personas, grupos o instituciones que pueden ayudarle a conseguir sus objetivos de política o de comunicación poniéndose en contacto con otros actores primarios o ejerciendo presión para conseguir apoyo.

Asegúrese de que los grupos de su lista sean relativamente homogéneos, es decir, que las personas dentro de cada grupo reúnan características similares. Por ejemplo, los tomadores de decisiones de diferentes organizaciones pueden tener más en común que los directivos medios de esas mismas organizaciones.

Paso 2 – Intereses principales

Enumere los principales intereses de cada uno de los actores clave (personas, grupos o institución): ¿Cuáles son las fuerzas impulsoras o la motivación tras el comportamiento o las posiciones que ha observado en ellos?

Recuerde que las posiciones que adoptan son las expresiones abiertas de **lo que** la gente quiere. Los intereses son la motivación que se esconde tras una posición, **por qué** la gente quiere o hace algo. Esto no siempre es evidente a simple vista. Los intereses de la gente le dicen cómo esta percibe los riesgos, oportunidades, incentivos y otros valores que más tarde se convertirán en elementos cruciales de su enfoque de comunicación.

Paso 3 – Prácticas cruciales

Enumere lo que quiere que **haga** cada actor clave: la acción que quiere que tomen o el nuevo comportamiento que se supone que han de adoptar.

Paso 4 – "Aliados" y "adversarios"

Por último, intente identificar a los "adversarios" y "aliados" en cada grupo: ¿Quién cree que probablemente se opondrá a sus intenciones y quién cree que estará de su lado? Más adelante podrá involucrar a estos últimos como promotores o agentes de cambio y, además, tendrá que ganarse al menos a algunos de los primeros.

JobAid: Vista general de los actores estratégicos			
Actores estratégicos	**Intereses principales**	**Prácticas cruciales**	**"Aliados" y "adversarios"**
Actores primarios e intermediarios	Fuerzas impulsoras o motivación tras los comportamientos o posiciones observados	La acción que quiera que tomen o el comportamiento que se suponga que tienen que adoptar	Personas que es probable que apoyen o se opongan a sus intenciones.

Adaptado del material de formación "Strategic Communication", ACT 2010

Herramienta 2.2
Mapa de actores

Cuándo usar esta herramienta

Un mapa de actores le ayuda a visualizar el conjunto de personas, grupos y organizaciones que juegan algún papel en el área de acción ABS en la que está trabajando. Es una herramienta muy flexible que puede estructurar de acuerdo con sus necesidades. También le aporta una perspectiva tanto de la importancia relativa de cada actor como de lo estrechamente relacionados que están unos con otros. Hay varios tipos de mapas de actores; el que sugerimos aquí tiene la forma de una cebolla.

Cómo usar esta herramienta

Como sucede con la mayoría de las herramientas, la mejor manera de crear un mapa de actores es colaborando con otras personas. La discusión sobre cuáles son los verdaderos actores clave, cuál es su relevancia y dónde se les debe colocar juntos aporta otras visiones interesantes que le serán de utilidad más adelante.

Lo ideal es utilizar tarjetas de colores, marcadores y una pizarra o un rotafolio para trabajar con esta herramienta. Si no tiene tarjetas, puede hacerlas usted mismo con facilidad cortando papel en trozos del tamaño de un sobre aproximadamente.

Paso 1 – Definir la estructura

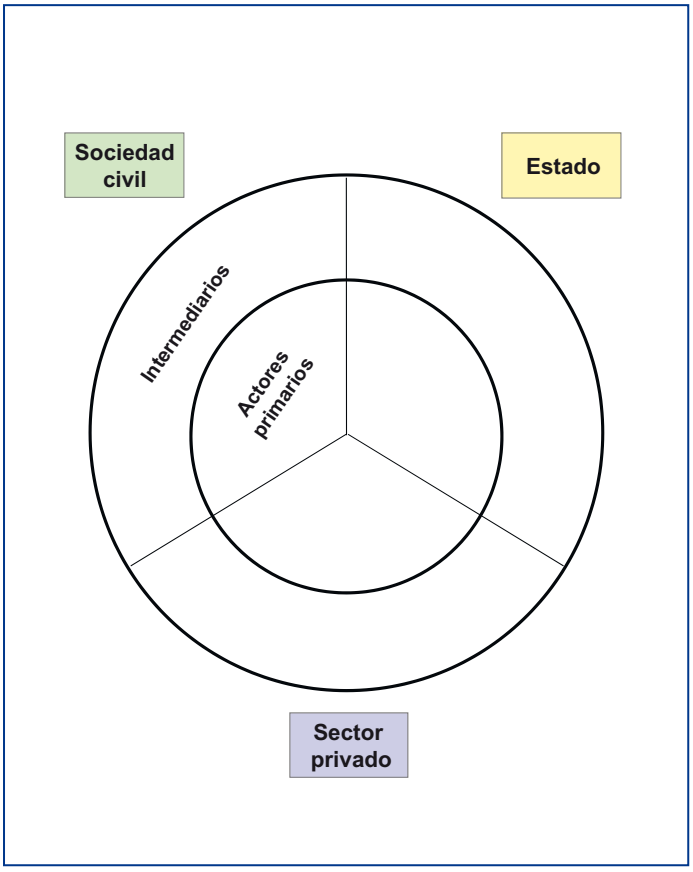
Defina tres categorías en las que va a clasificar a los actores. Para la mayoría de los fines ABS, lo que más sentido tiene es distinguir entre Estado, sector privado y sociedad civil. En algunos casos también puede resultar útil dividirlos en, por ejemplo, actores globales, nacionales y locales.

Paso 2 – Preparar el mapa

Dibuje la "cebolla" en un rotafolio o una pizarra grande, como se muestra en la imagen: en el círculo interior están los actores primarios y en el exterior, los intermediarios. Además, están marcadas las tres categorías definidas.

Paso 3 – Establecer los actores clave

Mencione todos los actores que se le ocurran en relación con esta área de acción. Escriba cada uno de ellos en una tarjeta utilizando colores distintos para cada categoría de actores (por ejemplo, amarillo para el Estado, azul para el sector privado y verde para la sociedad civil).



Paso 4 – Colocar los actores en el mapa

Sitúe las tarjetas en el mapa de acuerdo con las tres categorías y los dos círculos. Tome la distancia respecto al centro como indicador de la importancia relativa de cada actor y coloque los actores que estén estrechamente relacionados entre sí (por ejemplo, porque cooperen) unos cerca de otros dentro del mapa.

Paso 5 – Añadir cualquier información adicional relevante

Por último, puede añadir información sobre actores individuales o las relaciones entre ellos. Por ejemplo, puede marcar los actores con derecho a veto escribiendo una "V" en sus respectivas tarjetas. O puede trazar líneas sólidas o de puntos entre determinados actores para indicar la intensidad relativa de su relación.

Carlos
Yolanda
Ariel
contenidos
entorno
capacidades y competencias requeridas
medios
facilitadores
adapta
diseño y estructura de la medida de capacitación

Communicate
M. Codjia

Herramienta 2.3
Análisis de actores a través de cuatro cuadrantes

Cuándo usar esta herramienta

Esta herramienta le ayuda a desarrollar y estructurar hipótesis y conocimientos sobre actores específicos para evaluar su predisposición y capacidad de diálogo y cooperación. Puede utilizarse de dos maneras:

- Antes de empezar un proceso, puede crear una hipótesis sobre cada grupo de actores. Esto le aportará pistas sobre cómo dirigirse a los diferentes grupos y sobre oportunidades y desafíos que podrían surgir durante la cooperación.

- Si lo usa junto con los actores en un taller conjunto, por ejemplo, puede contribuir a un mayor entendimiento mutuo y a superar dificultades en la cooperación. No obstante, en un proceso participativo como este es necesario un nivel mínimo de confianza entre los actores.

Los resultados de un análisis de 4 cuadrantes pueden variar en las diferentes áreas de acción incluso para el mismo grupo de actores. Esto se debe a que los diferentes objetivos de política pueden sacar a flote las distintas perspectivas de cada grupo. Por ello es útil repetir el análisis cada cierto tiempo.

Cómo usar esta herramienta

Como su nombre indica, esta herramienta mira a los actores desde 4 puntos de vista: intereses, relaciones, organización y percepción. Lo mejor es copiar el modelo que aparece en la página siguiente en una pizarra grande y rellenarlo para cada uno de los grupos de actores clave, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Paso 1 – Intereses

Los intereses son los motivos básicos de las personas y organizaciones relacionados con necesidades prioritarias en un determinado contexto. Algunos intereses típicos son acceso a recursos, seguridad, reconocimiento, sentido de pertenencia o autodeterminación. No se deben confundir los intereses con las posiciones adoptadas en negociaciones. Una posición es una expresión puntual de un interés, mientras que el interés puede ser algo mucho más amplio. Las posiciones suelen ser inflexibles, mientras que es usual que haya varias posibilidades de satisfacer un interés. **Aspectos importantes de los intereses:**

- Intereses relacionados con el **tema** en cuestión: Suelen basarse en valores y convicciones y/o tener una fuerte motivación material. Por ejemplo, las organizaciones empresariales se preocupan por los beneficios, protección de la propiedad, etc.; mientras que las organizaciones de la sociedad civil ponen un gran énfasis en su misión y en salvaguardar su credibilidad frente a sus miembros y simpatizantes.

- Intereses relacionados con los **socios de cooperación:** Las personas y organizaciones también tienen un interés en asegurar su estatus dentro de un grupo de socios. Por ejemplo, puede que sientan la necesidad de demarcar y proteger su identidad o que estén preocupados por su relativo poder e influencia.

Paso 2 – Relaciones

Cada actor forma parte de una red. Esta incluye aliados y oponentes, proveedores y clientes, autoridades, etc. Las características de los diferentes tipos de relaciones influirán en el comportamiento y margen de maniobra de los actores clave. Por lo general, esto es algo que no se discute abiertamente, pero siempre juega un papel tangible (aunque sea invisible) en la mesa de negociaciones. **Aspectos importantes de las relaciones:**

- dependencias mutuas, obligaciones y responsabilidades,

- nivel de beneficios, existentes o potenciales, que los actores extraen de cooperar,

- grado de competencia y nivel de confianza,

- pasado en común: viejas rivalidades o amistades, cooperaciones de éxito o fallidas.

Paso 3 – Organización

Comprender las estructuras y los procesos internos de las organizaciones de diferentes actores hace que sea más fácil diseñar diálogos realistas y entender el comportamiento de estos últimos. Además, permite evaluar la capacidad de cooperación mutua de los actores. **Aspectos importantes de las organizaciones:**

- Toma de decisiones: ¿Quiénes son los tomadores de decisiones y cuánto tiempo tardan en tomar una decisión?
- Mandatos de los representantes: ¿Sobre qué aspectos pueden decidir y cuáles han de ser legitimados primero mediante un proceso de consulta interno?
- Limitaciones prácticas: Carencia de recursos y cómo lo afronta la organización.
- Cultura de planificación: ¿Hasta qué punto hace la organización planes a largo plazo y hasta qué punto son vinculantes?
- Cultura de comunicación: ¿Cuál consideran una "buena" comunicación: la exhaustiva, oral y participativa, o la concisa, decisiva y escrita? ¿Qué valor se les da a las emociones y a la racionalidad?
- Interfaces: ¿Cómo establece la organización sus relaciones internas y externas, por ejemplo, mediante contactos oficiales o a través de contactos personales y creando confianza de manera informal?

Paso 4 – Percepción

Cada persona, grupo u organización tiene una imagen e idea de sí misma y de los demás. Estas percepciones influyen en cómo ven a los demás (por ejemplo, son “buenos” o “malos”, “amigos" o “enemigos”), cómo interpretan la información aportada por otros, etc. **Aspectos importantes de la percepción:**

Autopercepción

- ¿Cuáles son sus valores, principios e ideales fundamentales?
- ¿Cuál es su meta o misión global?
- ¿De qué se sienten orgullosos?

Percepción de los demás

- ¿Qué motivos y valores atribuyen a otros actores?
- ¿Qué comportamiento de otros actores aprueba o desaprueba la organización?
- ¿Cómo distingue la organización entre “amigos" o “enemigos”?

Adaptado del Multistakeholder Dialogues Training Manual, GIZ

Paso 5 – Conclusiones del análisis de 4 cuadrantes

Un detenido análisis de cuatro cuadrantes, muy probablemente, le proporcionará nuevos e interesantes conocimientos e hipótesis sobre determinados actores. Tras completar el análisis, puede utilizarlo para extraer más conclusiones y comprobar:

- qué aspectos específicos podrían apoyar o frenar la predisposición y la capacidad de cooperación de determinados grupos de actores.
- cuáles son las similitudes y diferencias entre los actores, y si esto supone una oportunidad o un potencial obstáculo en el proceso. Recuerde que las diferencias no tienen por qué constituir obstáculos, puede que se complementen.

Análisis de 4 cuadrantes	Actor: _____
Intereses ▸ ▸ ▸ ▸	Relaciones ▸ ▸ ▸ ▸
Organización ▸ ▸ ▸ ▸	Percepción ▸ ▸ ▸ ▸

Herramienta 2.4
Análisis del campo de fuerzas

Cuándo usar esta herramienta

Esta herramienta ilustra el poder relativo de los diferentes actores cuando se trata de influir en los resultados de un diálogo o negociación. Parte de la idea de la dependencia mutua de los actores, lo cuales están intentando optimizar sus ventajas individuales. La herramienta le permite evaluar el grado en el que una persona o grupo X es capaz de influir en el resultado que puede obtener la persona o grupo Y. El análisis del campo de fuerzas se puede aplicar a cualquier número de actores y le ayudará a averiguar en qué actores debe centrar su atención en la estrategia de comunicación y qué enfoque dar a esta última.

Cómo usar esta herramienta

Paso 1 – Evaluar la influencia relativa de cada actor

Use el formato a continuación (adaptado al número de actores que venga al caso) para evaluar el grado de influencia que tiene cada actor sobre las ventajas que pueden obtener otros. Utilice una escala de 0 = ninguna influencia, 1 = poca influencia, 2 = influencia moderada, 3 = fuerte influencia.

Sume los totales de cada fila y de cada columna. La suma de las filas indica la "influencia activa", es decir, cuánta influencia tiene cada actor sobre todos los demás. La suma de las filas indica la "influencia pasiva", es decir, cuánta influencia ejercen los demás sobre este actor.

Paso 2 – Crear e interpretar el mapa de influencias

Use el diagrama de la página siguiente (cópielo en un rotafolio o pizarra) para colocar a cada actor de acuerdo con el total activo y pasivo calculado en el paso anterior.

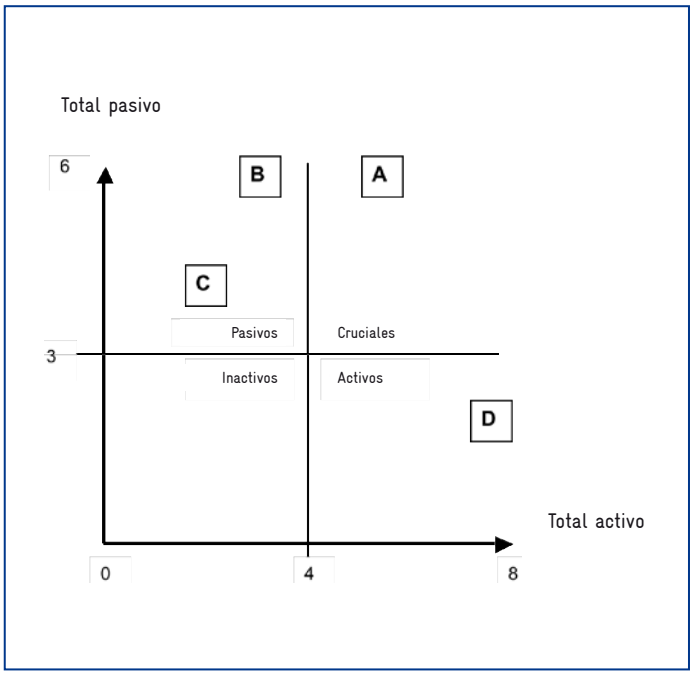
Los totales más altos obtenidos se introducen en los extremos de los ejes x e y, respectivamente. Todos los demás valores se introducen de manera proporcional (en una denominada escala relativa).

Esto le permitirá derivar conclusiones sobre el poder de negociación de cada actor, su capacidad movilizadora y si desempeñan un papel determinante o más bien pasivo en la red de relaciones.

Ejemplo: Diagrama que muestra la influencia relativa y la capacidad de negociación de los actores

Ejemplo de cuatro actores

Influencia sobre las ventajas de ▸	Actor A	Actor B	Actor C	Actor D	Total activo
Actor A		3	1	1	5
Actor B	2		1	1	4
Actor C	1	1		0	2
Actor D	3	2	2		7
Total pasivo	6	6	4	2	



Cruciales

Estos actores son figuras centrales, que tienden puentes. Repercuten enormemente en los resultados del proceso y en las ventajas que otros obtienen. A cambio, ellos también dependen de la mayoría de los demás actores. Por regla general esto hace que estén deseando cooperar.

En términos de comunicación, esta gente siempre debería ser involucrada en el proceso. No hay que escatimar ningún esfuerzo para satisfacer su necesidad de información.

Activos

Estos actores son centrales y con frecuencia figuras dominantes. Los demás dependen enormemente de ellos, pero no viceversa. Si abandonan o bloquean el proceso por cualquier motivo, toda la cooperación puede venirse abajo. Existe el riesgo de que estos actores dominen el proceso y puede que intenten instrumentalizar la cooperación con otros fines que los objetivos establecidos.

En cuanto a la comunicación, esta gente requiere información y se debe satisfacer esta necesidad, pero no quieren verse abrumados por demasiados detalles. Resúmenes periódicos del proceso pueden ser suficientes.

Pasivos

Estos actores están muy interesados en cooperar y dialogar, dado que dependen enormemente de los demás, pero no viceversa. No tienen gran influencia en el éxito de los demás, por lo que estos últimos tienden a ser indiferentes en cuanto a la presencia o ausencia de los actores "pasivos". En algunos casos simplemente se les tolera; en otros hasta sufren acoso por parte de otros.

En lo relativo a la comunicación, esta gente puede ser muy útil cuando el proceso requiere un apoyo específico. Por ello se les debe mantener apropiadamente informados y hacer que no se sientan excluidos.

Inactivos

Estos actores son candidatos a la exclusión. Su éxito depende poco de los demás actores y, además, apenas influyen en los resultados de cara a los demás. Dado que su presencia no marca casi ninguna diferencia, la motivación para incluirlos en el diálogo, por lo general, es baja.

En cuanto a la comunicación, no hay que olvidarse de esta gente, pero tampoco molestarlos con información que no han solicitado y que seguramente no les interesa.

Paso 3 – Evaluar las fuerzas en juego

Las conclusiones extraídas mediante esta herramienta se pueden precisar aún más usando el **gráfico de visión global** (herramienta **1.3**) aplicado a los actores individuales con el fin de identificar las fuerzas a favor y en contra de una propuesta concreta dentro de un grupo de actores relevante.

Herramienta 2.5
JobAid: Conocimientos – Actitudes – Prácticas (CAP)

Cuándo usar esta herramienta

En base a las personas, los grupos y las organizaciones más relevantes que haya identificado en el proceso (por ejemplo, con la herramienta **2.1, JobAid: Vista general de los actores estratégicos,** o con la herramienta **2.2,** el **Mapa de actores**), puede proceder a analizar lo que dichos actores saben, sienten o hacen respecto a un área de acción ABS concreta. Esto le aportará las pistas clave para definir los objetivos de comunicación en el paso 3.

Cómo usar esta herramienta

Paso 1 – CAP
Use el formato de la página siguiente para enumerar todos los actores relevantes. Después, intente evaluar lo que cada uno de ellos sabe (**C**onocimientos), siente (**A**ctitudes) o hace (**P**rácticas) respecto al área de acción ABS que corresponda, y los compromisos, actividades e innovaciones que usted persigue.

Paso 2 – Impulsores de la adopción
Aquí se ha de centrar en el lado positivo de las cosas: ¿En qué personas o subgrupos y en qué prácticas ya existentes puede apoyarse la estrategia de comunicación? **Enumere** las fuerzas impulsoras **para cada grupo,** las ventajas que motivarán a la mayoría de ellos a cambiar de A a B. Estas ventajas no han de ser necesariamente monetarias. El reconocimiento y los valores socioculturales, como el juego limpio, la solidaridad y el honor, pueden tener una importancia equivalente. Su estrategia de comunicación se basará en los incentivos que pueda identificar. Las personas que estén claramente de su parte podrían convertirse más adelante en sus agentes de cambio o innovadores y ayudarle a ganarse a la mayoría del grupo.

Paso 3 – Motivos de rechazo
Aquí se trata de construir hipótesis acerca de factores que podrían llevar a un actor o grupo a rechazar la o las prácticas deseadas. Lo más importante es percatarse de los motivos que causan las actitudes negativas o el rechazo. Por ejemplo, ¿es una cuestión de entendimiento? ¿Tiene la gente miedo de los riesgos y qué riesgos son estos? ¿Desconfían del comunicador, p. ej., del punto focal ABS o del partido político que aboga por ABS? ¿Son los incentivos o las ventajas de la nueva práctica suficientemente prometedores? ¿Hay otros motivos políticos, económicos o sociales que provoquen una actitud escéptica? Más adelante tendrá que contrarrestar al menos parte de estas reservas. Aquí es donde sus "rezagados" (ver página 26) entran en juego, puesto que estos y sus actitudes constituyen un gran porcentaje de los grupos, organizaciones o personas que va a tener que ganarse para que su estrategia de comunicación sea un éxito.

Paso 4 – Preferencias mediáticas
Por último, enumere, para cada grupo, los canales de comunicación y fuentes de información preferidos en cuanto a ABS. Fíjese en las preferencias en el consumo de medios, pero sin limitarse a los medios de masas. La experiencia muestra que la comunicación interpersonal (privada o en reuniones de grupo) puede tener un efecto mucho mayor. Pregunte a quién suelen pedir los grupos información sobre ABS o temas semejantes. Las conclusiones que saque servirán después para seleccionar los socios, medios y llamamientos (pasos 5–7).

JobAid: Conocimientos – Actitudes – Prácticas (CAP)

Grupo de actores	CAP ¿Qué sabe (Conocimientos), siente (Actitudes) y hace (Prácticas) cada actor respecto al área de acción ABS y las actividades, compromisos o innovaciones perseguidos?	Impulsores de la adopción ¿Quiénes son los innovadores, adoptadores tempranos u otros agentes de cambio? Y, ¿qué prácticas existen en las que pueda basar su estrategia de comunicación?	Motivos de rechazo Motivos o causas de las actitudes negativas y del potencial rechazo de las nueva prácticas relacionadas con el área de acción ABS	Preferencias mediáticas Canales de comunicación, fuentes de información y consumo de medios preferidos por los actores en relación con ABS.
1.				
2.				
3.				

Adaptado del material de formación "Strategic Communication", ACT 2010

Herramienta 3.1
JobAid: Objetivos de comunicación

Cuándo usar esta herramienta

Hasta el momento ya ha evaluado la situación global (paso 1) y los conocimientos, actitudes y prácticas (CAP) de los actores estratégicos (paso 2). Es decir que tiene una idea de lo que las personas y los grupos relevantes saben, sienten y hacen respecto al área de acción ABS en la que está trabajando.

En base a esos resultados, puede utilizar esta herramienta para desarrollar los objetivos de comunicación para cada actor. Esto está estrechamente relacionado con los resultados sobre CAP y demás información que ha reunido y analizado en el paso 2. De hecho, lo que está haciendo ahora es mirar los conocimientos, actitudes y prácticas, pero en el orden contrario. Al fin y al cabo, lo que quiere es que la gente haga algo diferente de lo que está haciendo en este momento. Para ello tiene que empezar definiendo las prácticas (P) que desea que adopten los actores, y después preguntarse cuáles son las actitudes (A) que tendrían que asumir y qué conocimientos (C) serían necesarios para que cambien sus prácticas.

Cómo usar esta herramienta

Utilice el formato de la página siguiente para discutir y tomar notas para cada actor clave:

Paso 1 – Prácticas
¿Cuáles son las prácticas (P) que desea ver como resultado de sus esfuerzos de comunicación? ¿Qué comportamiento quiere que muestren los actores, qué acción quiere que tomen, qué tipo de compromisos necesita que asuman las personas y los grupos relevantes? Defina de forma precisa lo que quiera que hagan, con el fin de poder alcanzar el objetivo de política de un área de acción ABS concreta.

Paso 2 – Actitudes
Ahora vuelva a las actitudes y aclare cuáles son las necesarias para que se den las prácticas deseadas: ¿Cómo tendrían que pensar y qué tendrían que creer las personas y los grupos para que cambien sus prácticas en la dirección pretendida?

Paso 3 – Conocimientos
Por último, prosiga hasta los conocimientos que se requieren para que se den dichas actitudes. ¿Qué conocimientos necesitan los grupos estratégicos para poder cambiar sus actitudes en el sentido pretendido?

En general, le recomendamos que intente formular todos los objetivos de forma específica, cuantificable, atractiva, realista y limitada en el tiempo (SMART, por sus siglas en inglés).

JobAid: Objetivos de comunicación	
Objetivo de la política:	
Actor (persona o grupo):	
Objetivos de comunicación (SMART)	
Práctica(s) ¿Qué quiere que haga este actor con el fin de alcanzar los objetivos de política de un área de acción ABS concreta?	
Actitud(es) ¿Cómo tiene que pensar y qué tiene que creer esta persona o este grupo para que cambie sus prácticas en la dirección pretendida?	
Conocimientos ¿Qué conocimientos requiere el actor para que cambie su actitud en la dirección pretendida?	

Adaptado del material de formación "Strategic Communication", ACT 2010

Herramienta 3.2
Indicadores de objetivos de comunicación

Cuándo usar esta herramienta

El propósito de esta herramienta es ayudarle a evaluar la efectividad de su estrategia de comunicación en orden de conseguir los objetivos que definió con la herramienta **3.1, JobAid: Objetivos de comunicación.** Los indicadores que formule ahora le servirán después como referencia para monitorear y evaluar el éxito de la estrategia (ver paso 10).

Cómo usar esta herramienta

Vuelva a mirar los objetivos CAP que definió para los diferentes actores y utilice el formato de la página siguiente para reflexionar y discutir acerca de ellos: ¿Cómo notará si sus esfuerzos de comunicación están teniendo los efectos deseados? ¿Cómo sabrá que va por buen camino?

Paso 1 – Definir indicadores de un cambio positivo

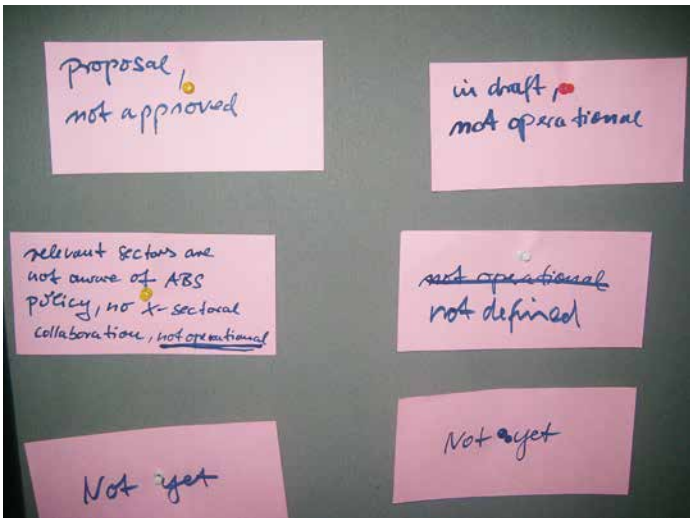
Enumere cualquier evento, comportamiento u otra cosa que le permita observar si su estrategia de comunicación es efectiva. Los ejemplos incluyen el grado en el que los miembros de los grupos estratégicos:

- apoyan, fomentan y participan en debates sobre ABS;
- solicitan información adicional y/o muestran interés en aprender nuevas habilidades relacionadas con ABS;
- muestran que están familiarizados con y entienden la información que usted les ha proporcionado;
- demuestran estar dispuestos a contribuir a los procesos ABS y/o iniciar sus propios procesos;
- reaccionan positivamente a sus mensajes.

Paso 2 – Definir cómo medir los indicadores

Establezca cómo va a medir y cómo va a realizar el seguimiento de las mediciones correspondientes a cada indicador. Indique también si la medida que ha seleccionado es cuantitativa o cualitativa. Las medidas cuantitativas proporcionan cifras de fácil comparación, como el porcentaje de gente que acude a una presentación o responde a una campaña de mailing, y permiten ver las diferencias en las respuestas positivas antes y después de comunicar un mensaje. Las medidas cualitativas abarcan cualquier cosa que puede observar, pero no contar. Los ejemplos incluyen el contenido de reportajes, el acta de una reunión o los comentarios que reciba de los demás. Un ambiente positivo en una conferencia relacionada con ABS, un diálogo constructivo entre dos actores que normalmente no se hablan o una solicitud de información de un ministro importante, también pueden ser considerados indicadores cualitativos de éxito.

Tenga en cuenta que no va a poder prever todo lo que podría pasar a consecuencia de su estrategia ni tampoco va a poder observar cada uno de los indicadores que defina de antemano. No se preocupe por ello. Los indicadores están ahí para orientar y aprender, no para controlar. En cualquier caso, reflexionar acerca de cómo va a poder ver que va por buen camino le ayudará a centrar su atención en los efectos de su estrategia más que en las meras actividades.



Indicadores de objetivos de comunicación			
Indicador	**Método de medición y seguimiento**	**¿Es una medida cuantitativa o cualitativa?**	
		Cuantitativa	Cualitativa
		❑	❑
		❑	❑
		❑	❑
		❑	❑
		❑	❑
		❑	❑
		❑	❑
		❑	❑
		❑	❑
		❑	❑

Adaptado del Communication Strategy Tool Kit, Miller Consultants 2010, pp. 15–18

Planificación

Herramienta 4.1
JobAid: Redacción de la estrategia de comunicación

Cuándo usar esta herramienta

Ahora ya ha completado la fase de **análisis.** Ha reunido información acerca de la situación, inclusive las oportunidades, desafíos y necesidades que conlleva (paso 1). Ha recopilado información e hipótesis sobre los actores y sus conocimientos, actitudes y prácticas (paso 2). Y ha formulado los objetivos de comunicación (paso 3). Ha llegado el momento de pasar a la fase de **planificación.**

El paso 4 es el punto de intersección entre observar qué es lo que hay (paso 1-3) y diseñar a dónde quiere ir. Esta herramienta le permite resumir la información reunida durante el análisis y redactar un primer borrador de todo lo que sigue (pasos 5–10).

Cómo usar esta herramienta

Le sugerimos que copie el formato de la página siguiente en una hoja o pizarra grande o que utilice varias páginas.

Paso 1 – Resumir el ánalisis
Utilice las columnas "**SI**" de la tabla para resumir su análisis CAP de los actores estratégicos. Anote cómo valora usted el nivel de conocimientos, actitudes o prácticas que cada uno de los actores tiene en relación con el área de acción en la que esté trabajando: alto, medio o bajo. (En el caso de las actitudes y prácticas también puede pensar en términos de positiva, intermedia o negativa).

Paso 2 – Redactar un esquema de la estrategia
Utilice las columnas "**ENTONCES**" de la tabla para esbozar el **foco** de

a) su estrategia de comunicación con diferentes actores clave (en base a los objetivos de comunicación correspondientes);

b) los canales de comunicación que considere adecuados en cada caso.

A modo de ejemplo, **SI** el actor (persona o grupo) ya cuenta con un alto nivel de conocimientos y una actitud relativamente positiva hacia la política ABS de que se trate, pero aún no lo ha llevado a la práctica, **ENTONCES** la estrategia debería centrarse en la acción. No hay necesidad de proporcionar más información o de motivarle mucho más. En lugar de ello, debería proporcionarle, por ejemplo, capacitación o asesoramiento. Los medios de masas desempeñarán un papel subordinado en este caso, mientras que las plataformas de diálogo y formación, así como la comunicación interpersonal, serán muy importantes.

Le sugerimos que repase el capítulo 4 (página 31) a modo de orientación antes de usar la tabla.

JobAid: Redacción de la estrategia de comunicación

	SI			ENTONCES				
	POSICIÓN del actor clave en cuanto a			Estrategia de comunicación FOCO			Canales de comunicación FOCO	
Actor	Conocimientos **C**	Actitudes **A**	Prácticas **P**	Principal **objetivo**	Principal **enfoque**	**Cuestiones** a plantear	**Difusión de información** unidireccional	**Comunicación interactiva** bidireccional

Adaptado del material de formación "Strategic Communication", ACT 2010

Herramienta 5.1
JobAid: Participación de grupos estratégicos

Cuándo usar esta herramienta

Ahora que ha definido en qué concentrar sus esfuerzos de comunicación (paso 4), puede pasar a la verdadera planificación de la estrategia. Ahora debe considerar de manera más específica los diferentes canales de comunicación y los mensajes que necesita transmitir a los diferentes actores. Lo importante aquí es que: ¡no lo haga todo usted solo!

Los procesos de comunicación, usando productos mediáticos o implementando diálogos, **no** se deben preparar **para o sobre** los actores. Es mucho más efectivo que sean desarrollados **con y por** esos grupos. La palabra clave es **apropiación.** Cuanto antes y más involucre a los grupos estratégicos, más abiertos, interesados y comprometidos se mostrarán ellos al final. Pueden convertirse en intermediarios o contribuyentes. Por ejemplo, puede pedir a representantes de los actores clave que le ayuden a hacer un borrador y más tarde a revisar el folleto que esté escribiendo. Los representantes de instituciones relevantes a los que involucre en la planificación de una reunión podrían abrir la puerta a tomadores de decisiones, que a su vez podrían ofrecer sus instalaciones para la celebración de la reunión o dar un discurso de bienvenida. Los miembros de una comunidad podrían decirle cuáles son los canales de comunicación preferidos a nivel local y qué tipo de mensajes serían los más motivadores. En este caso, la participación de actores en el proceso de planificación promoverá la creatividad y mejorará el clima sociocultural y la validez de sus enfoques de comunicación.

Esta herramienta le ayuda a decidir a quién dirigirse para qué tipo de implicación.

Cómo usar esta herramienta

Paso 1 – Actores primarios
Enumere los actores primarios en los que va a centrar su estrategia de comunicación, es decir, las personas, los grupos o las instituciones que están interesadas o ejercen un poder en un área de acción ABS determinada.

Paso 2 – Intermediarios
Asocie los actores primarios con intermediarios, es decir, personas, grupos o instituciones que puedan ayudarle a tener acceso a estos actores primarios y a conseguir los objetivos de política y comunicación que usted ha establecido. Los intermediarios suelen controlar o tener influencia en determinados medios o canales de comunicación a los que, de otro modo, usted no tendría acceso. Recuerde también que un actor primario puede ser al mismo tiempo un intermediario en relación con otro actor. Le sugerimos que consulte los resultados del análisis de campo de fuerzas (herramienta 2.4) para evaluar el grado de influencia que unos actores ejercen sobre otros.

Paso 3 – Canales de comunicación
Elabore una lista de los medios o plataformas que considere más adecuados para hacer llegar su mensaje a los actores primarios.

Paso 4 – Implicación específica
Anote cómo piensa involucrar a los intermediarios, con el fin de promover la apropiación y la creatividad, y acceder a los actores primarios haciendo uso de canales de comunicación apropiados y mensajes efectivos.

JobAid: Participación de grupos estratégicos

Actor primario (Personas, grupos o instituciones que tienen intereses en juego o ejercen un poder relevante en un aspecto determinado de ABS)	**Intermediarios** (Personas, grupos o instituciones que podrían ayudarle a conseguir sus objetivos de política y comunicación mediante sus contactos con otros)	**Canales de comunicación** (Tipos de medios o plataformas)	**Implicación específica** (Como intermediario, productor, contribuidor)

Adaptado del material de formación "Strategic Communication", ACT 2010

Herramienta 5.2
Formas de cooperación y roles

Cuándo usar esta herramienta

Esta herramienta le ayuda a evaluar el nivel de desarrollo del sistema de cooperación en un área de acción ABS determinada, y le permite identificar patrones y roles dentro del sistema.

Cómo usar esta herramienta

Paso 1 – Determinar el nivel de desarrollo

Cualquier sistema de cooperación consiste en intercambios entre dos o más actores. La intensidad más baja, un simple intercambio de información, puede llevar al nivel más intenso de coordinación o acción conjunta, en la que todas las partes estén empoderadas en la misma medida. Sin embargo, existen muchas relaciones de cooperación que, a veces por motivos de peso, permanecen a niveles bajos de desarrollo. Para evaluar y entender la intensidad de una cooperación dada resultará útil revisar las cinco fases descritas en el capítulo 4 (ver página 32): Información – Consulta – Planificación conjunta – Toma de decisiones – Apropiación.

Paso 2 – Identificar áreas del sistema de cooperación con potencial conflictivo

Los sistemas de cooperación se desarrollan a lo largo del tiempo. Estos sistemas varían en cuanto a los fines, tamaño, apertura, grado de formalización, etc. Cada una de estas características es una potencial fuente de conflicto:

- **Número de actores:** ¿Debería haber muchos o pocos actores involucrados? A medida que aumenta el número de actores, los requisitos para la negociación y dirección aumentan exponencialmente.

- **Homogeneidad de los actores:** ¿Son los actores similares en cuanto al sector, áreas de actividad, tamaño, ciclo de vida, región de origen, etc. o más bien difieren entre sí? Los grupos homogéneos pueden ser considerados aburridos, no son muy innovadores y tienden a comportarse de manera competitiva. Los grupos heterogéneos tienen un gran potencial innovador, pero pueden desintegrarse si no se saca partido de sus diferencias.

- **Dominancia de determinados actores:** ¿Existe un socio o un grupo pequeño de socios muy dominantes o tienen todos un grado similar de influencia? La falta de transparencia en el reparto de roles o en la toma de decisiones tiende a desestabilizar el sistema de cooperación.

- **Apertura de la cooperación:** ¿Hasta qué punto están interesados los socios de cooperación en admitir a nuevos miembros? ¿Es fácil o difícil que nuevos socios se unan al sistema de cooperación? Una apertura excesiva puede hacer que el sistema de cooperación dé demasiado de sí al intentar integrar constantemente a nuevos socios. Una falta de apertura excesiva, por otra parte, puede frenar el crecimiento y la capacidad de innovación.

- **Grado de formalización:** ¿Tienen los procesos de toma de decisiones un carácter bastante formal o trabajan los socios más bien en base a acuerdos verbales y relaciones personales? Es necesario hallar un equilibrio entre un mínimo de regulación formal y un máximo de flexibilidad informal. De lo contrario, se pagarán costes de transacción y la confianza en el sistema de cooperación mermará.

- **Intensidad de la coordinación:** ¿Es necesario que los actores se vean con frecuencia para coordinar sus actividades? Los costes de coordinación tienen que ser proporcionales a los beneficios previstos.

- **Duración del compromiso:** ¿Se espera que la cooperación sea a corto, medio o largo plazo? Los sistemas de cooperación pueden ser institucionalizados, pero también pueden quedar moribundos si el beneficio para los participantes no es evidente y no existe una orientación estratégica común.

Paso 3 – Identificar patrones de cooperación

Para caracterizar un sistema de cooperación existente o futuro, es útil comparar tres perspectivas e identificar los patrones de cooperación que puedan hacerse palpables.

Perspectiva 1: ¿Cuál es la situación actual de nuestro sistema de cooperación? ¿Hacia dónde debería evolucionar? ¿Cuáles son los subsistemas y dónde están?

Perspectiva 2: ¿Cuáles son los vínculos típicos que existen entre los actores y las acciones en este sistema de cooperación?

Perspectiva 3: ¿Cómo se ejerce poder e influencia dentro de este sistema de cooperación?

Paso 4 – Comprender los roles

Otro paso para hacerse una idea clara de la cooperación consiste en centrarse en los diversos roles desempañados por diferentes actores. Algunos roles tienen una denominación formal, por ejemplo, a través de la descripción del cargo o de la responsabilidad institucional. Pero también hay que tener en cuenta la percepción que se tiene del mismo. Un punto focal ABS, por ejemplo, puede considerarse a sí mismo un facilitador neutral, mientras que algunos actores clave pueden percibirlo como un representante del Gobierno y, por lo tanto, como otro actor más con sus propios

intereses. Esto implica que cada actor de un sistema puede desempeñar en realidad varios roles, dependiendo de las percepciones existentes. Además, los roles no son necesariamente fijos, sino que pueden ser negociados o pueden variar con el cambio de las expectativas mutuas. No obstante, puede ser de ayuda reflexionar sobre los roles existentes dentro del sistema de cooperación para estar preparado para la negociación de posibles roles y tareas dentro de dicho sistema.

Paso 5 – Extraer conclusiones

Una vez tenga una idea clara del nivel de desarrollo de la cooperación, sus patrones y los roles que incluye, puede concluir planteándose las siguientes preguntas:

- ¿Es el grado de intensidad o el nivel de desarrollo de la cooperación actual el adecuado para la consecución del objetivo? ¿Es necesario alcanzar otros niveles en áreas específicas?
- ¿Son funcionales los patrones de cooperación identificados? ¿Es necesario algún cambio?
- ¿Son los roles desempañados y percibidos por los socios de cooperación apropiados para la consecución del objetivo? Si no, ¿qué roles faltan y quién podría asumirlos?

Algunos roles típicos de sistemas de cooperación ABS

Actor clave

Un actor clave tiene intereses que defender y, por tanto, no es neutral. Los actores clave pueden coordinar una cooperación; sin embargo, en tal caso, otros actores observarán de cerca el comportamiento de los primeros y estos pueden verse fácilmente atrapados en un conflicto de intereses.

Bróker

Se trata de la noción de un "bróker honesto", capaz de integrar los intereses personales con el mayor beneficio para todos. El bróker no tiene ningún interés propio y, por ello, cuenta con la confianza de todos los actores.

Facilitador

De manera similar al bróker, el facilitador es neutral respecto a los asuntos tratados y a los actores implicados. Los facilitadores son expertos en herramientas y habilidades de comunicación, requeridos en actos de diálogo.

Experto

El experto aporta conocimientos técnicos al diálogo. Debido a su experiencia, los expertos no suelen ser totalmente neutrales, no obstante, no tienen intereses propios en el asunto en cuestión.

Eminencia

Se suele recurrir a una eminencia en el caso de diálogos con un alto potencial conflictivo. Se trata de una persona neutral que suele ocupar un puesto elevado en la sociedad y es respetado por todos los actores.

Herramienta 5.3
Negociación

Cuándo usar esta herramienta

Implicar a los actores clave en el desarrollo de un sistema ABS nacional –políticas, leyes, instituciones y mecanismos específicos de implementación– supone inevitablemente tener en cuenta un amplio abanico de intereses distintos. Las personas, los grupos y las organizaciones traen consigo diferentes puntos de vista, intereses y objetivos. Incluso si están de acuerdo en los objetivos, es posible que tengan ideas considerablemente distintas de cuál es la mejor manera de conseguirlos. Llegó la hora de negociar.

Hay muchas maneras diferentes de enfocar la negociación. Sobre este tema se han escrito incontables libros. Para los fines de esta guía, esta herramienta resume algunos pasos valiosos que han demostrado ser útiles en el contexto del desarrollo de políticas ambientales y en la implementación de proyectos.

En pocas palabras, la negociación implica:

- reconocer los diferentes intereses de los actores clave;
- aclarar cuáles son las ventajas e inconvenientes de las diferentes opciones;
- permanecer abierto a nuevos elementos: otras personas, nuevas ideas, soluciones no convencionales…;
- aspirar a desarrollar soluciones que sean mejores para los participantes que no adoptar ninguna solución o dejar la colaboración.

Cómo usar esta herramienta

Paso 1 – Distinguir entre posiciones y hechos

Para construir una colaboración justa y abierta es útil que todas las partes declaren cuáles son sus intereses respecto a los asuntos que se están negociando. Para que un proceso de negociación tenga éxito, los participantes deben ser lo más claros y transparentes posible acerca de sus propias posturas, así como acerca de los motivos por los que las adoptan.

Paso 2 – Obtener nueva información de forma conjunta

A continuación se debe analizar en detalle y de forma conjunta el o los asuntos que se están negociando. Llegados a este punto, podría ser de utilidad obtener más información o escuchar la opinión de los expertos. La sensación de haber obtenido conjuntamente nueva información allana el camino para el siguiente paso.

Paso 3 – Generar confianza

Para obtener buenos resultados en una negociación es necesaria cierta confianza mutua. Con frecuencia, las posibles soluciones favorables requieren una muestra de buena voluntad por parte del otro. Para ello, la parte en cuestión tendrá que poder confiar en que no se va a abusar de su buena voluntad. Ser sincero acerca de las expectativas mutuas e intercambiar información sobre los asuntos que se están tratando, así como sobre las posibles soluciones, ayuda a generar confianza.

Paso 4 – Desarrollar opciones alternativas

No adopte soluciones de forma prematura. En lugar de ello, asegúrese de que se ha reunido toda la información disponible y de que se está utilizando esta información para desarrollar opciones alternativas. Intente fomentar ideas creativas acerca de opciones alternativas. A medida que surjan nuevas opciones como resultado de un proceso conjunto, los participantes desarrollarán un sentido de apropiación y se mostrarán abiertos a la hora de elegir entre estas opciones.

Paso 5 – Acuerdo sobre los criterios de evaluación

Finalmente, llega el momento de decidirse de forma conjunta por una solución y acordar los criterios para poder evaluarla. También es posible incluir elementos compensatorios en caso de que persista una sensación de inquietud.

Puede utilizar la lista de comprobación de la página siguiente para anotar ideas sobre cómo hacer uso de los cinco pasos en un proceso determinado de negociación.

Negociación	
Asunto/s que se está/n negociando y participantes:	
Principio	**Cómo hacerlo**
Distinguir entre posiciones y hechos: declaración de intereses, explicación de los motivos de la postura adoptada	
Obtener nueva información de forma conjunta: analizar los hechos en detalle, escuchar a expertos.	
Generar confianza: dejar claras las expectativas mutuas, intercambiar información sobre los socios de cooperación.	
Desarrollar opciones alternativas: identificar información nueva, promover la creatividad.	
Acordar criterios de evaluación: evaluar soluciones, considerar compensaciones.	

Adaptado del Capacity WORKS Manual, GIZ 2010, pp. 142–146

Herramienta 5.4
Chairs in the Corner (Sillas en la esquina)

Cuándo usar esta herramienta

La cooperación y la comunicación son más eficientes que la competición y el conflicto a la hora de resolver una tarea que una persona o un subgrupo no pueda resolver por sí misma/o. Esta herramienta puede servirle para "abrir los ojos" en cursos de capacitación o talleres de actores clave. Pone de manifiesto las ventajas de la cooperación frente a la competición y cómo se pueden gestionar los conflictos de forma constructiva.

Cómo usar esta herramienta

Para este ejercicio necesita cuatro sillas, un rotafolio con las instrucciones y 60 minutos.

Paso 1 – Preparación (5 minutos)
Deje solo cuatro sillas en la sala y retire todas las demás. Coloque las cuatro sillas en el centro de la sala. Divida el grupo en cuatro equipos del mismo tamaño. Cada equipo debe reunirse en una de las cuatro esquinas de la sala, que estarán rotuladas con las letras A, B, C y D.

Paso 2 – Instrucciones (5 minutos)
Explique el ejercicio y pida a todos los equipos que lean con detenimiento las instrucciones en el rotafolio:

- Hay cuatro sillas en la sala y cuatro esquinas.
- Su objetivo como equipo es reunir las cuatro sillas en "su" esquina de la sala.
- Tiene 20 minutos para realizar el ejercicio.
- El ejercicio constará como máximo de 12 rondas.
- En cada ronda, solo se le permite a un equipo mover un máximo de tres sillas. Luego será el turno del siguiente equipo. Es decir que el grupo A comenzará en la ronda 1. En la ronda 2, el grupo B moverá las sillas. Y así sucesivamente.
- No se pueden comunicar con los demás equipos durante las rondas. Las negociaciones entre los equipos solo están permitidas tras las rondas 4 a 8, durante un máximo de cinco minutos.

Paso 3 – Ejercicio (aprox. 20 minutos)
Lleve a cabo el ejercicio de acuerdo con las instrucciones. Cronometre el tiempo y asegúrese de que se cumplen las reglas. (Todo lo que no está incluido en las reglas está permitido, ¡pero no se lo diga a los participantes!)

Paso 4 – Comentarios (aprox. 30 minutos)
Pida a los equipos que discutan y visualicen las siguientes preguntas:

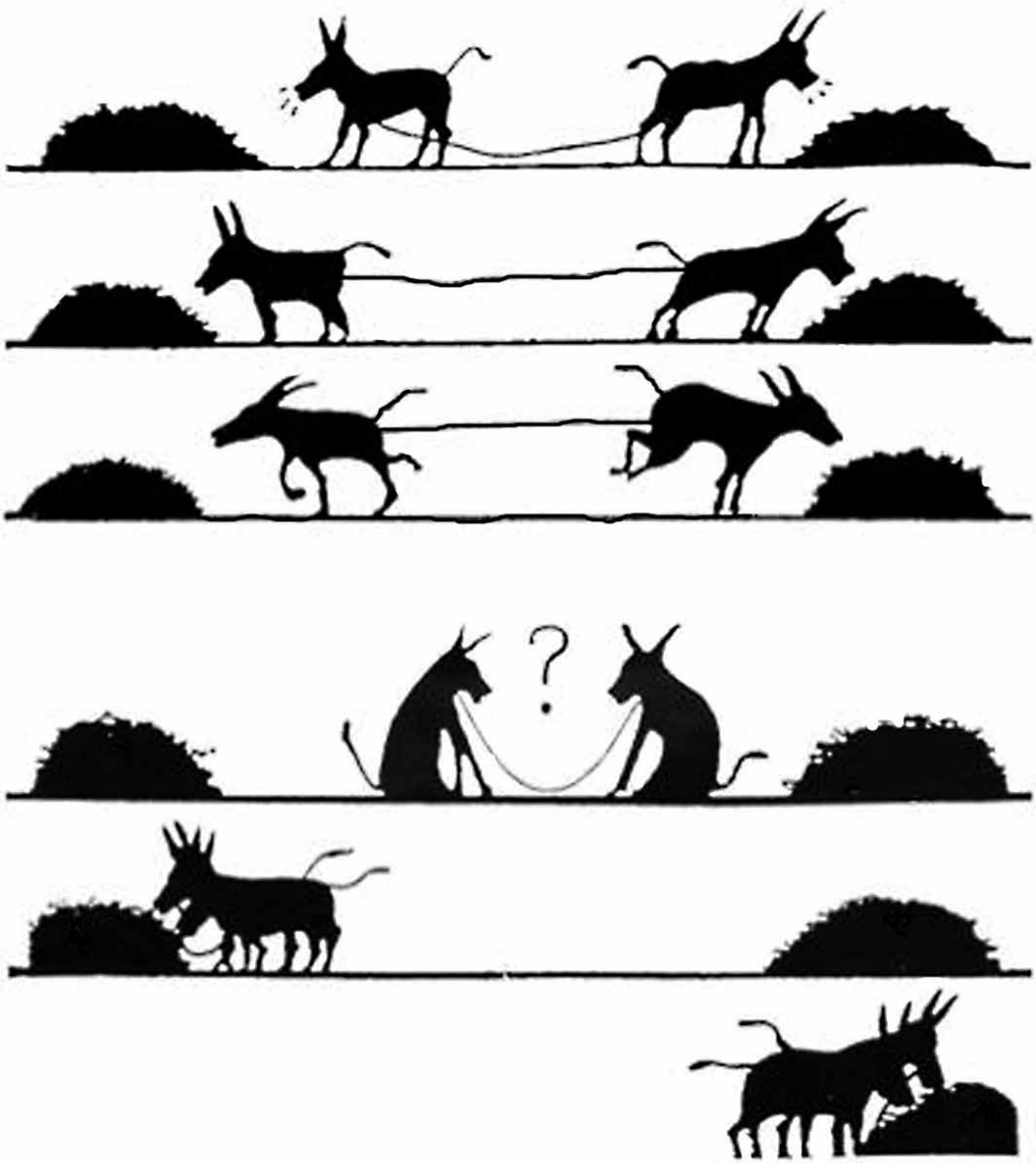
- ¿Qué ocurrió durante el ejercicio?
- ¿Cómo se puede desarrollar una estrategia para que TODOS los grupos puedan conseguir su objetivo?
- ¿Qué conclusiones puede extraer para su trabajo diario?

Con frecuencia, pero no siempre, los equipos se dan cuenta al cabo de un rato de que si comparten los escasos recursos (cuatro sillas), cada equipo podrá conseguir su objetivo. Por ejemplo, se pueden reunir las cuatro sillas en cada una de las cuatro esquinas de manera sucesiva, de modo que cada equipo tiene las cuatro sillas durante un tiempo. Las instrucciones **no** implican que las sillas tengan que ser usadas por el propio equipo **todo** el tiempo.

Puede utilizar la imagen de la página siguiente para finalizar la ronda de comentarios: al principio, los dos burros luchan por un montón de heno. Pero, después, encuentran la manera de comerse el heno, juntos, un montón tras otro.

Adaptado del MOVE – Moderation and Visualization for Group Events, ACT & InWEnt 2003, p. 94

¿Competir o cooperar?



Herramienta 6.1
JobAid: Selección de canales de comunicación

Cuándo usar esta herramienta

Un canal de comunicación no es bueno para todos los fines. O dicho de otra manera, cada uno de ellos tiene sus propias ventajas y desventajas. Además, los canales se han de mezclar para **conseguir una combinación efectiva de difusión de información unidireccional y de comunicación interactiva bilateral.** Antes de decidir qué canales va a utilizar en su estrategia de comunicación ABS es recomendable que evalúe sus opciones.

Cómo usar esta herramienta

Paso 1 – Actores primarios

Vuelva a enumerar los actores primarios, como en la herramienta **5.1.**

Paso 2 – Identificar canales de comunicación adecuados

Asigne una mezcla apropiada y equilibrada de distintos medios y canales de comunicación a cada actor clave. Como orientación general, la mezcla debería estar orientada a los conocimientos, actitudes y prácticas, y debería abarcar diferentes tipos de recepción, como leer, ver, oír o, si es posible, experimentar (esto último se puede hacer, por ejemplo, ofreciendo un test interactivo en una página web u organizando una excursión relacionada con el tema o un juego didáctico en una conferencia).

Paso 3 – Evaluar diferentes opciones y hacer una elección

Anote las ventajas y desventajas de cada medio o canal en términos de las preferencias de sus actores clave. Quizás quiera utilizar para ello los resultados del análisis CAP (herramienta **2.5**) y tener en cuenta factores como las características socioculturales de cada grupo de actores, el contexto temático general y los costes de producción, distribución y mantenimiento implícitos.

En base a esta evaluación, podrá hacer una elección bien fundada de los canales apropiados para sus objetivos de comunicación respecto a cada actor. Además, podrá comparar los canales de su primera elección con otras opciones en términos de presupuesto.

JobAid: Selección de canales de comunicación			
Actor primario	Canales de comunicación	Ventajas	Desventajas

Adaptado del material de formación "Strategic Communication", ACT 2010

Producción

Herramienta 7.1
JobAid: Concepción del mensaje

Cuándo usar esta herramienta

Una vez que haya decidido qué medios y canales de comunicación quiere utilizar para llegar a sus audiencias, está listo para diseñar los mensajes que pretende transmitir por los diferentes canales. Esta herramienta le ayuda a definir mensajes con diferentes tipos de llamamientos y enfoques. Los mensajes tienen que ser apropiados tanto para los grupos estratégicos como para los canales de comunicación específicos que vaya a utilizar. Llegar hasta la gente adecuada mediante los canales adecuados con el mensaje adecuado: esta es la esencia de su estrategia de comunicación que le ayudará a conseguir sus objetivos.

Objetivos de comunicación, mensajes y canales: ejemplo

Elija un objetivo orientado a la actitud como: "Una mezcla representativa de… grupos formula las prioridades que quieren que cubra la estrategia nacional ABS y las aportan en talleres de múltiples actores…"
Este objetivo podría ser "traducido" en un mensaje motivador para representantes del sector privado del modo siguiente: "Haga que sus prioridades e intereses sean tenidos en cuenta en la estrategia nacional ABS. Participe en el taller para actores clave sobre…". Un canal adecuado para este ocupado grupo destinatario que prefiere leer textos cortos podría ser un folleto o póster. Un segundo mensaje de última hora relacionado con el mismo grupo y objetivo podría ser: "¿Ha enviado ya la declaración de su postura acerca de la estrategia nacional ABS? Otros ya han ejercido su influencia. ¡No deje pasar la oportunidad de hacerse oír!". Esta vez, el canal debería ser un correo electrónico personalizado para apelar directamente a la persona.

Cómo usar esta herramienta

Paso 1 – Actores primarios
De nuevo, enumere los actores primarios, como en la herramienta **5.1.**

Paso 2 – Objetivos de comunicación
Resuma los objetivos de comunicación (de la herramienta **3.1**). Si necesita establecer prioridades, empiece con los objetivos orientados a las prácticas (la "P" de CAP). Si le parece difícil conseguirlo directamente, empiece con los objetivos orientados a las actitudes o conocimientos (A o C).

Paso 3 – Mensajes
Formule 2 o 3 mensajes por actor clave y objetivo de comunicación. Recuerde que el objetivo de comunicación es lo que usted quiere conseguir al final: el cambio en los conocimientos, las actitudes o las prácticas. El mensaje es lo que quiere hacer llegar a la audiencia: aquello sobre lo que escribe, muestra o habla. Esto quiere decir que necesita "traducir" los objetivos en un **llamamiento** informativo, motivador y a la acción, y envolverlo de forma que se ajuste a las características específicas de cada grupo de actores.

Paso 4 – Canales
Finalmente, asigne los canales de comunicación apropiados. Para cada objetivo y mensaje hay un canal o una mezcla de canales específicos, apropiados para transportar el mensaje a la audiencia de destino. Recuerde que diversos medios son buenos para diferentes fines. Por ejemplo, la radio y la televisión son buenos para llamamientos emocionales (A de actitudes) y pueden complementar la información proporcionada por la prensa escrita (C de conocimientos) y por el asesoramiento o la capacitación interpersonal (P de práctica).

JobAid: Concepción del mensaje			
Actor	Objetivos de comunicación	Mensajes y tipos de enfoques/llamamientos (información, motivación, o acción)	Canales de comunicación
		1.	
		2.	
		1.	
		2.	
		1.	
		2.	
		1.	
		2.	

Adaptado del material de formación "Strategic Communication", ACT 2010

Herramienta 8.1
JobAid: Producir medios y preparar diálogos

Cuándo usar esta herramienta

Publicar folletos o posters, emitir reportajes en radio o televisión y organizar reuniones o talleres con actores clave, son todas actividades que cuestan tiempo y dinero. Por ello, antes de empezar a producir e implementar, es recomendable que dedique algún tiempo y esfuerzo a comprobar previamente el impacto de los medios y plataformas que pretende usar. Con esta herramienta, puede evaluar la comprensión del texto y visual, la relevancia temática, la credibilidad de cara a los actores y el potencial motivador y movilizador.

Debe hacer esto **después** de haber completado el borrador final para los medios escritos o audiovisuales o los conceptos para plataformas de comunicación, y **antes** de enviarlos a imprenta, producción o ponerlos en acción.

Cómo usar esta herramienta

En el caso de las grandes campañas de comunicación la comprobación deben realizarla profesionales utilizando métodos científicos. Sin embargo, esto no siempre es posible, bien porque la escala de los productos o actividades es demasiado pequeña o porque no hay presupuesto para comprobaciones exhaustivas. Aun así, merece la pena evaluar previamente el impacto de sus actividades de comunicación. Puede hacerlo poniéndolas a prueba con un grupo pequeño de colegas y/o personas que representen a los actores destinatarios.

Paso 1 – Preparación
En la columna izquierda de la tabla de la página siguiente, haga una lista de los medios y otros canales relevantes que haya preparado. Después, haga dos copias de la hoja.

Paso 2 – Opinión del productor
Entregue el material de comunicación que quiera poner a prueba al productor, editor o planificador y pídales que lo examinen detenidamente. Deles solo unos minutos por cada producto o concepto. Después, pídales que echen un vistazo a la tabla. Cuáles

son sus expectativas: ¿Cómo valorarán las audiencias destinatarias los diferentes aspectos mostrados en cada columna? Pídales que (a) describan brevemente y (b) califiquen los efectos (1 = bajo; 10 = alto).

Paso 3 – Opinión de la audiencia
Solicite a un pequeño grupo de colegas y/o representantes de los actores que hagan lo mismo con la segunda copia de la tabla. De nuevo, limite el tiempo a unos pocos minutos por producto o concepto.

Paso 4 – Comprobar la coherencia
Compare las opiniones de ambos bandos. Si es la misma, siga adelante con la producción de los medios o la preparación del diálogo. En caso, no obstante, de que la perspectiva del productor difiera sustancialmente de la de la audiencia, entonces es mejor que siga elaborando el material.

Recuerde que "es al pez y no al pescador al que debería atraer el cebo". Por ejemplo, puede que a un productor o editor (el pescador) le guste un gráfico o imagen determinado (el cebo) por su valor estético y el sentido que él le da. Aun así, a un representante de la audiencia (el pez) puede que le disguste la imagen o malinterprete su significado. En tal caso, el gusano (ilustración) no atraerá al pez (audiencia) aunque al pescador (producto/planificador) le haya parecido apetitoso. Esto es particularmente cierto para todos los tipos de información visual, para el lenguaje técnico en la prensa y medios electrónicos y para la falta de visualización durante eventos, que suelen adolecer de una sobrecarga de texto e información.

Adaptado del Training material "Strategic Communication", ACT 2010

JobAid: Producir medios y preparar diálogos

(en una escala de 1 a 10, siendo 1 = bajo, 10 = alto)

Canal	Compresión del texto	Comprensión visual	Relevancia temática	Credibilidad de cara a los actores	Potencial motivador y movilizador

Adaptado del material de formación "Strategic Communication", ACT 2010

Acción y Reflexión

Herramienta 9.1
JobAid: Gestionar la estrategia de comunicación multicanal

Cuándo usar esta herramienta

En este momento sabe quiénes son los actores primarios y qué es lo que saben, sienten y hacen respecto a ABS; ha definido sus objetivos de comunicación, los canales que va a emplear y los mensajes que va a transmitir. Es hora de preparar una agenda integrada para la producción y entrega.

Una estrategia de comunicación multicanal tiene las mayores posibilidades de éxito si se coordina bien la combinación de medios y diálogos. Una buena coordinación implica no solo que los diferentes canales y mensajes se complementan mutuamente, sino que aquello que sea necesario para que las audiencias adopten el cambio deseado esté disponible a tiempo.

Esto requiere un buen sistema de información de gestión que le proporcione una rápida retroalimentación sobre actividades clave, de modo que pueda ajustar la estrategia si y cuando sea necesario. Por ello, hará bien en seguir utilizando esta herramienta a lo largo de toda la estrategia de comunicación y hasta el final de la misma.

Cómo usar esta herramienta

Utilice el formato de la página siguiente para dejar claros:

Paso 1 – Los canales y audiencias
Enumere todos los canales de comunicación relevantes (publicaciones, medios, diálogos, plataformas) que pretenda utilizar y después añada las audiencias relacionadas (actores primarios).

Paso 2 – El contexto
Describa brevemente el contexto en el que va a utilizar cada canal de comunicación. Por ejemplo: ¿Se va a emitir un documental en televisión como parte de una serie educativa sobre el medio ambiente o se va a proyectar en el marco de una competición o festival? ¿Hay previsto un evento concreto en forma de una conferencia tradicional con presentaciones y ponencias o va a ser un taller facilitado e interactivo?

Paso 3 – Las responsabilidades
Diferencie entre responsabilidades de producción y de distribución. Incluya las promesas de intermediarios que le hayan ofrecido usar sus canales de comunicación, p. ej., colocando un anuncio o un artículo en un periódico o revista o emitiendo su vídeo en televisión.

Paso 4 – Los recursos
Enumere todos los costes monetarios y no monetarios (personal, tiempo, logística) relacionados con los canales y plataformas de comunicación que pretende utilizar.

Paso 5 – Agenda
Asegúrese de que las diversas fechas de entrega para la producción y la puesta en marcha de determinados elementos de su estrategia multicanal estén bien sincronizados. Intente que los diferentes canales se "nutran" mutuamente en la medida de lo posible mediante efectos multiplicadores y de retroalimentación. Por ejemplo, un artículo de presa puede referirse a un próximo evento o un documental que usted haya producido puede ser incluido en una serie educativa de televisión.

JobAid: Gestionar la estrategia de comunicación multicanal					
Canal de comunicación	**Audiencia** (actores primarios)	**Contexto comunicativo**	**Responsabilidades** de producción y distribución (inclusive intermediarios)	**Presupuesto y recursos** (inclusive humanos y logísticos)	**Agenda**

Adaptado del material de formación "Strategic Communication", ACT 2010

Herramienta 10.1
JobAid: Monitoreo y evaluación

Cuándo usar esta herramienta

El monitoreo y la evaluación le ayudarán a orientar sus esfuerzos de comunicación analizando el impacto de cada actividad o de la estrategia en su conjunto. La manera más sencilla es analizar hasta qué punto se han alcanzado los objetivos de comunicación relacionados con CAP y los indicadores que formuló en el paso 3.

Esta herramienta le ayuda en sus labores de monitoreo y evaluación. Estos se centran en la evaluación interna, formativa, y **no** en la legitimación externa. Puede monitorear en cualquier momento durante la implementación de la estrategia, y debería hacerlo con regularidad, así como para evaluar el impacto tras la implementación.

Lo mejor es usar la herramienta en el marco de un taller, puesto que esto le permite pedir a diferentes personas que hagan una evaluación al mismo tiempo y discutir los resultados inmediatamente. Personas distintas pueden tener opiniones divergentes sobre los efectos de su estrategia (y los motivos), y le sería de ayuda sacarlos a relucir.

Cómo usar esta herramienta

Utilice el formato de la página a continuación para seguir los siguientes pasos:

Paso 1 – Objetivos CAP
Resuma los objetivos de comunicación (de la herramienta **3.1**) para cada grupo de actores, diferenciando entre prácticas (P), actitudes (A) y conocimientos (C). Haga copias de la hoja para que pueda repartírsela a varias personas.

Paso 2 – Su evaluación
Rellene usted mismo la columna de la derecha describiendo brevemente qué le hace percibir que ha tenido éxito: ¿Cómo ve, oye o nota que ha conseguido sus objetivos? Anote cualquier cambio que perciba en el área de acción ABS en la que esté trabajando. ¿Hay alguna diferencia entre la situación o las opiniones antes y después de haber implementado la estrategia de comunicación?

Paso 3 – Evaluación por parte de otras personas
Pida a un pequeño grupo de colegas o representantes de los actores primarios que hagan lo mismo, entregándoles copias adicionales del formato.

Paso 4 – Comparar, discutir y extraer conclusiones
Compare su evaluación con la de los demás. En la mayoría de los casos, las diferentes personas percibirán e interpretarán las cosas de distinta manera. Si los resultados son similares y mayoritariamente positivos, su estrategia ha sido un éxito. Si son idénticos, pero mayoritariamente negativos, es probable que no haya conseguido los objetivos de aumentar los conocimientos de los actores, mejorar su actitud y/o cambiar sus prácticas. Si ese es el caso, discuta con los colegas y representantes de actores qué es lo que no funcionó y cómo se podría mejorar.

También puede utilizar los indicadores clave definidos con la herramienta **3.2** (indicadores de objetivos de comunicación) para evaluar los resultados de su proceso de comunicación y para hacer un seguimiento de los insumos y actividades que contribuyen (o no) al éxito.

JobAid: Monitoreo y evaluación	
Objetivo de comunicación	**¿Cómo notará que ha tenido éxito?**
Actor 1 ..... Práctica Actitud Conocimiento	
Actor 2 ..... Práctica Actitud Conocimiento	
Actor 3 ..... Práctica Actitud Conocimiento	

Adaptado del material de formación "Strategic Communication", ACT 2010

6. Referencias

Las siguientes referencias le proporcionan información adicional sobre los temas tratados en esta guía. La lista no es exhaustiva. A no ser que se indique de otro modo, las referencias solo están disponibles públicamente en inglés.

ABS y el Protocolo de Nagoya

- Convention on Biological Diversity: www.CDB.int/abs (en, fr, es)
- ABS Initiative: www.abs-initiative.info (en, fr)
- Swiss Information System Biodiversity (SIB): ABS Management Tool (disponible en: http://www.sib.admin.ch/en/nagoya-protocol/abs-management-tool/index.html) (en, fr)

Comunicación estratégica

- CDB and IUCN-CEC: **Communication, Education and Public Awareness (CEPA) – A Toolkit for National Focal Points and NBSAP Coordinators** (available at http://www.CDB.int/cepa/) (en, fr, es)
- GIZ: **Capacity WORKS – The Management Model for Sustainable Development** (disponible en http://www.giz.de/expertise/html/4620.html) (en)
- GIZ: **Multistakeholder Dialogues Training Manual** (no publicado) (en, fr)
- ACT: **Training material "Strategic Communication"** (no publicado) (en)

Participación de actores

- Food and Agriculture Organisation of the United Nations: http://www.fao.org/Participation/default.htm (en)
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture: http://www.fao.org/Participation/francais/default.htm (fr)
- Food and Agriculture Organisation of the United Nations: PRA Tool Box (disponible en http://www.fao.org/docrep/003/x5996e/x5996e06.htm#TopOfPage) (en)
- ACT & InWent: **MOVE Manual – Moderation and Visualization for Group Events** (disponible en http://www.inspiration-westernbalkans.eu/INSPIRE_-_Awareness-raising-and-communication_3591814.html) (en)

Negociación

- R. Fisher, W. Ury, B. Patton (Harvard Negotiation Project): **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.** Penguin Books; Revised edition May 2011 (en)
- R. Fisher, W. Ury, B. Patton (Harvard Negotiation Project): **Comment réussir une négociation,** Seuil; 3e édition revue et augmentée, octobre 2006 (fr)
- R. Fisher, W. Ury, B. Patton (Harvard Negotiation Project): **Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder.** Gestión 2000; Edición: 1, marzo de 2011 (es)

A Message for our Future
Panel I

www.abs-initiative.info